

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ**

JOHANA CAROLINA CORTÉS GARCÍA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ**

JOHANA CAROLINA CORTÉS GARCÍA

**Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

Directora:

Margot Cajigas Romero
Magíster en Ciencias de la Organización

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de profesional en Mercadeo Y Negocios Internacionales.

Ricardo López

Jurado

Carmenza Pérez

Jurado

Santiago de Cali, Mayo de 2009

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer inicialmente a Dios por darme tantas oportunidades en la vida, entre ellas la de ser una profesional, gracias a mis padres, quienes con su ejemplo y apoyo hicieron de mí una gran persona y estudiante.

Igualmente agradezco a la directora Margot Cajigas Romero quien con su colaboración y persistencia hizo posible que desarrollara uno de los trabajos más importantes en mi vida, con el cual ascenderé un escalón más.

Doy gracias también a todos los que me acompañaron durante este proceso, ya que con su empuje y ánimo, lograron que culminara este trabajo de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	19
1. PRESENTACION DEL PROYECTO	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
1.3 MARCOS DE REFERENCIA	20
1.3.1 Antecedentes	20
1.3.2 Marco Teórico	21
1.3.3 Marco contextual	27
1.3.4 Marco conceptual	27
1.4 OBJETIVOS	28
1.4.1 Objetivo General	28
1.4.2 Objetivos específicos	28
1.5 JUSTIFICACIÓN	28
1.5.1 Elementos de justificación	29
1.5.1.1 Impacto Social	29
1.5.1.2 Impacto Económico	29
1.5.1.3 Impacto Cultural	29
1.6 METODOLOGIA	30
2. LA IDEA DE NEGOCIO Y SUS BASES	31
2.1 IDEA O PROYECTO EMPRENDEDOR	31
2.2 TÍTULO DEL PROYECTO	31
2.3 EQUIPO EMPRENDEDOR	31
2.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	31
2.5 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	31
2.6 MERCADO BASE	32

3. IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL	34
3.1 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO	36
3.1.1 Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos cinco años en el mercado interno y la influencia de su tendencia en el montaje y operación de la empresa	37
3.1.1.1 PIB proyectado para los próximos cinco años y cómo puede influir su perspectiva en el montaje y operación de la firma	38
3.1.2 Análisis de la situación económica en Colombia. Expansión, dinámica estable de crecimiento moderado o recesión	39
3.1.3 Ingreso per cápita (PIB per cápita) del país en los últimos cinco años y su influencia en la capacidad de compra de los potenciales compradores	40
3.1.3.1 Influencia del PIB per cápita sobre la capacidad de compra de los próximos años	40
3.1.4 Salario básico o mínimo legal mensual en el país, en moneda nacional y en moneda de referencia (Dólar)	41
3.1.4.1 Cubrimiento de las necesidades básicas (alimentación, salud, educación, vivienda y recreación) adecuadamente una familia nuclear (papá, mamá, hija e hijo) con el salario básico mensual	41
3.1.5 Índice de precios al consumidor (IPC) o nivel de inflación en los últimos cinco años y su influencia en el mercado nacional	44
3.1.6 Índice de precios al productor (IPP) en los últimos cinco años y su impacto sobre los precios a que compran las empresas en general sus materiales	46
3.1.7 Comportamiento del IPC y el IPP en los próximos cinco años y su influencia en las relaciones comerciales	47
3.1.8 Tasa de interés para conseguir créditos dentro del país para financiar proyectos de inversión y consumo de las personas	47
3.1.9 Porcentaje de variación de la tasa de cambio en los cinco últimos años	48
3.1.10 Nivel de desempleo en los últimos cinco años y su impacto el desenvolvimiento económico de la nación	48
3.1.11 Carga de impuestos en el país objeto de inversión	50
3.1.12 Dinamismo del mercado actual considerando el tamaño del mercado nacional, el nivel de desempleo y el salario básico o mínimo legal mensual vigente	50
3.1.13 Ciclo económico nacional juzgado por expertos considerando políticas económicas, monetarias, cambiarias, comerciales y fiscales	50
3.1.14 Política económica del gobierno actual	52
3. 2 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS	52
3.2.1 Régimen político de Colombia y su influencia en la operación del negocio	52

3.2.1.1 Tipo de oposición enfrentada por el gobierno y su impacto en el desempeño de los negocios	53
3.2.2 Marco legal directamente concerniente a las empresas	54
3.2.2.1 Nivel de intervención en la economía por parte del gobierno en los siguientes aspectos	54
3.2.3 Influencia de los entornos social, cultural y demográfico	55
3.2.3.1 Número de habitantes del país o la región donde se venderá y quienes constituyen el mercado potencial para el producto	55
3.2.3.2 Tasa de natalidad y mortalidad y la evolución de la tasa de crecimiento de la población en general y del segmento de compradores potenciales del producto en particular	55
3.2.3.3 Número de años que en promedio puede vivir una persona desde el momento de nacer	56
3.2.3.4 Análisis de la población y su nivel de consumo	56
3.2.3.5 Nivel de aceptación	56
3.2.3.6 Target del producto	56
3.2.3.6.1 Análisis del consumidor	56
3.2.3.7 Barreras culturales en el consumo del producto	57
3.2.3.8 Consideración del producto como una novedad dentro del mercado por razones culturales	57
3.2.3.9 Evolución de la empresa con su portafolio de producto en función a los cambios sociales y culturales para mantener vigente con su cuota de mercado	58
3.2.4 Influencia del Entorno Ambiental	58
3.2.4.1 Normas legales y de política ambiental	58
3.2.4.2 Requerimiento del proyecto, debido a un fuerte nivel de desechos, de disponer de una unidad o grupo humano para la gestión medioambiental	59
3.2.4.3 Impacto ambiental causado por la empresa	60
3.2.3 Influencia del Entorno Tecnológico	60
3.2.5.1 Posición tecnológica material	60
3.2.5.2 Posición tecnológica inmaterial	60
3.2.5.3 Nivel tecnológico de los competidores más antiguos y sólidos	60
3.3 ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL	60
3.3.1 Análisis de la plataforma regional y competitiva	60
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	62
4.1 Análisis del mercado	62
4.1.1 Mercado Potencial	62
4.1.1.1 Justificación del mercado Potencial	62
4.1.1.2 Mercado Objetivo	63
4.1.1.3 Mercado Específico	63
4.2 COMPETIDORES ACTUALES	63

4.2.1	Sándwich Qbano	65
	Carta – Menú	65
4.2.1.2	Actividades	69
4.2.2	Súper sándwich	69
4.2.2.1	Carta – Menú	70
4.2.3	Posición de mi producto frente a la competencia	73
4.2.4	Análisis de competidores, mercado nacional	74
4.2.5	Barreras de entrada	74
4.3	CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL	75
4.4	AUMENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LOS COMPETIDORES	75
4.5	RIESGOS DE SALIR DEL NEGOCIO DINAMICA Y RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	76
4.6	FILOSOFÍA O VISIÓN DEL NEGOCIO	76
4.7	ANALISIS DE LOS PROVEEDORES	76
4.7.1	Proveedores potenciales	77
4.7.2	Manejo de estrategia de servicio y precios de los proveedores.	77
4.7.3	Distribución de las ventas	78
4.7.4	Productos estandarizados ajustados a los requerimientos particulares de los compradores.	79
	Clasificación de los proveedores	79
4.8	COMPRADORES POTENCIALES	79
4.9	VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS SUSTITUTOS	79
4.9.1	Productos Sustitutos	79
4.9.2	Estrategia para competir de los sustitutos	80
4.9.3	Nivel de desempeño o funcionalidad del producto sustituto ante el usuario	80
4.10	VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE OTROS POTENCIALES INGRESANTES	80
4.10.1	Interés de emprendedores-inversores para entrar al negocio	81
4.11	CANALES DE DISTRIBUCION	81
4.12	FACILIDAD EN ACCEDER A MATERIAS PRIMAS	81
5.	VALORACIÓN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	82

5.1 PRODUCTO A OFRECER EN EL MERCADO	82
5.2 PRINCIPIO, VALOR O CONCEPTO QUE DESARROLLA EL PRODUCTO	82
5.2.1 Producto diferenciado	82
5.3 EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y SU ENFOQUE	82
5.4 CIUDAD A OFRECER AL MERCADO EN EL MEDIANO PLAZO	82
5.5 MÉTODO A EMPLEAR PARA CONOCER LAS CONDICIONES Y CARACTERISTICAS DE LOS MERCADOS	83
5.5.1 Muestreo por Edad	83
5.6 POSICION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTO FRENTE A LOS COMPETIDORES	84
5.7 SERVICIOS PRE Y POST VENTA EN LA COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO	84
5.8 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	84
5.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	85
5.10 CARTA DE PRESENTACION DEL PORTAFOLIO	85
5.11 POLÍTICAS DE PRECIO	86
5.11.1 Consideraciones del producto	86
5.11.2 Estrategia de Precios	87
5.11.3 Principios o políticas para definir precios de venta	87
5.11.4 Susceptibilidad de los compradores frente al precio	87
5.11.5 Táctica de precios para enfrentar a los competidores	88
5. 12 LA MARCA	88
5.12.1 Promoción del portafolio y posicionamiento del producto	88
5.13 MEDIOS DE COMUNICACION A EMPLEAR	89
5.14 MERCHANDISING	90
5.15 APLICACION DE LAS UTILIDADES	90
5.16 RAZONES Y ESTRATEGIAS POR LAS CUALES ES INTERESANTE COMPRAR EL PRODUCTO	90

5.17 ENCUESTA	90
5.17.1 Resultados	91
5.18 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	95
5.19 VALORACIÓN DEL MERCADO	96
5.19.1 Valor del mercado potencial	97
5.19.2 Valor del Mercado Objetivo	97
5.19.3 Participación esperada	98
5.20 SISTEMA DE VENTAS A EMPLEAR	98
5.21 MERCADEO DIRECTO	98
6. ANALISIS TECNICO	99
6.1 CONDICIONES PARA PRODUCIR EL PRODUCTO	99
6.2 ESTÁNDARES O NORMALIZACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO	106
6.3 CALIDAD Y CANTIDAD DE MATERIALES E INSUMOS	106
6.4 CAPACIDAD INSTALADA REQUERIDA POR EL PROYECTO PARA ATENDER LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ESPERADA	107
6.5 TIEMPO ESTIMADO PARA REEMPLAZAR, ADICIONAR O MEJORAR LA CAPACIDAD INSTALADA	108
6.6 SISTEMA DE PRODUCCIÓN A EMPLEAR	108
6.6.1 Sistema de producción por encargo	108
6.7 LOCALIZACIÓN DE INSTALACIONES	108
6.8 PROVEEDORES DE MAQUINARIA Y EQUIPO	109
6.9 CONDICIONES EN CUANTO A PRECIO, TIEMPO DE ENTREGA, GARANTIAS DE SERVICIO, CREDITO, ENTRE OTROS FACTORES DETERMINANTES PARA LA COMPRA DE LA CAPACIDAD INSTALADA NECESARIA	110
7. ANALISIS DEL TALENTO HUMANO, GESTION Y DIRECCION	111
7.1 PERSONAL REQUERIDO	111

7.2 ESTABILIDAD LABORAL DEL PERSONAL REQUERIDO	112
7.3 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO REQUERIDO	112
7.4 SISTEMA DE CONTRATACION A EMPLEAR	112
7.5 PRINCIPALES RIESGOS LABORALES EN EL NEGOCIO	112
7.6 PROTECCIÓN DE LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	112
7.7 ESCALA SALARIAL	112
7.8 PRINCIPIO ORIENTADOR DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	113
7.9 MODELO DE CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL PROYECTO	113
7.9.1 Empresa unipersonal	113
7.9.1.1 Constitución de una empresa unipersonal	113
7.10 PERIODO DE DURACIÓN DE LA SOCIEDAD	114
7.11 MISIÓN	114
7.12 VISIÓN	114
7.13 SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	114
7.14 REACCION DE LA COMPETENCIA ANTE UN NUEVO INGRESANTE AL MERCADO	115
7.15 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	115
7.16 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	116
7.17 ACTITUD O VOCACIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL RIESGO	117
7.18 COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO	117
7.19 MANEJO DE CONTINGENCIAS	118
7.20 ALTERNATIVAS DE RIESGO	118
8. ESTRUCTURA FINANCIERA	119
8.1 INVERSIÓN REQUERIDA	119

8.1.1 Financiación de la inversión requerida	120
8.2 VALORACIÓN DEL MARGEN CONTRIBUTIVO UNITARIO	120
8.3 PARTICIPACIÓN EN VENTAS NACIONALES	121
8.4 DEPRECIACIÓN	121
8.5 ESTRUCTURA DE COSTOS	122
8.5.1 Fijos Mensuales	122
8.5.2 Costos Variables	123
8.5.2.1 Descripción de los costos fijos mas la cuota del banco	123
8.5.3 Punto De Equilibrio	123
8.5.3.1 Cómo alcanzar el PE a partir de cada línea de producto	124
8.5.3.2 Tiempo esperado para alcanzar el PE en meses	124
8.5.3.3 Estructura de costos para PE	125
8.6 PROYECCION DE VENTAS	126
8.6.1 Pronóstico de Ventas	127
8.6.1.1 Pronóstico de ventas en unidades	127
8.6.2 Estructura de costos y comportamiento de ventas año 1	128
8.6.2.1 Estado De Resultados Proyectado	128
8.6.2.2 Flujo de Caja Libre	129
8.6.2.3 VPN	130
8.6.2.4 TIR	130
9. CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFIA	133

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Equipo emprendedor	31
Cuadro 2. Portafolio de producto	32
Cuadro 3. Mercado Base	32
Cuadro 4. Estructura de Costos	33
Cuadro 5. Resumen de los principales aspectos del proyectos	33
Cuadro 6. Análisis del sector	36
Cuadro 7. Tasa de Crecimiento Real PIB por año – Colombia	37
Cuadro 8. Proyección del PIB	38
Cuadro 9. PIB per cápita	40
Cuadro 10. PIB Per cápita proyectado	40
Cuadro 11. Salario Básico Mensual	41
Cuadro 12. Indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas (N.B.I)	42
Cuadro 13. Personas en miseria	42
Cuadro 14. IPC en los últimos 5 años	44
Cuadro 15. IPP en los últimos 5 años	46
Cuadro 16. Comportamiento IPC – IPP en los próximos 5 años	47
Cuadro 17. Tasas de Interés	47
Cuadro 18. Tasa de Cambio en los últimos años	48
Cuadro 19. Nivel de desempleo en los últimos años	48
Cuadro 20. Impuestos en el País	50

Cuadro 21. Beneficios y Perjuicios de la Democracia.	53
Cuadro 22. Oposición enfrentada por el gobierno.	53
Cuadro 23. Descripción del marco legal	54
Cuadro 24. Análisis Económico – Político	54
Cuadro 25. Mercado Potencial	55
Cuadro 26. Condiciones de la demanda	61
Cuadro 27. Mercado Potencial	62
Cuadro 28. Competencia	63
Cuadro 29. Sándwich Qbano Gourmet	65
Cuadro 30. Sándwich Qbano tradicional	66
Cuadro 31. Ensaladas Qbano	67
Cuadro 32. Otros productos Qbano	67
Cuadro 33. Bebidas Qbano	68
Cuadro 34. Adiciones Qbano	68
Cuadro 35. Carta Súper Sándwich	70
Cuadro 36. Mini sándwich Súper Sándwich	71
Cuadro 37. Combos Súper Sándwich	72
Cuadro 38. Súper Especiales Súper Sándwich	72
Cuadro 39. Bebidas Súper Sándwich	73
Cuadro 40. Posición competitiva en mercado, producto y finanzas.	73
Cuadro 41. Competidores mercado local	74
Cuadro 42. Barreras de entrada	74

Cuadro 43. Los productos de los competidores, considerando calidad y precio de venta entre otras variables.	75
Cuadro 44. Aumento de la capacidad instalada de los competidores	76
Cuadro 45. Proveedores potenciales	77
Cuadro 46. Distribución de las ventas	78
Cuadro 47. Repetición de compra de los consumidores.	78
Cuadro 48. Clasificación de los proveedores	79
Cuadro 49. Estrategia para competir con sustitutos	80
Cuadro 50. Muestreo por edad	83
Cuadro 51. Posición del portafolio de productos frente a los competidores	84
Cuadro 52. Estructura de costos	86
Cuadro 53. Costo variable	87
Cuadro 54. Presupuesto de los medios publicitarios	89
Cuadro 55. Razones De Obtener el Producto	90
Cuadro 56. Valor del mercado potencial	97
Cuadro 57. Valor Del Mercado Objetivo	97
Cuadro 58. Participación Esperada	98
Cuadro 59. Capacidad instalada requerida	107
Cuadro 60. Proveedores	110
Cuadro 61. Equipo Humano	111
Cuadro 62. Salario	113
Cuadro 63. Tipos de bienes transables y estrategia básica	118
Cuadro 64. Inversión Requerida	119

Cuadro 65. Financiación De La Inversión Requerida	120
Cuadro 66. Valoración Del Margen Contributivo Unitario	120
Cuadro 67. Participación En Ventas Nacionales	121
Cuadro 68. Depreciación	121
Cuadro 69. Costos Fijos Mensuales	122
Cuadro 70. Costos Variables	123
Cuadro 71. Costo Fijo	123
Cuadro 72. Punto de Equilibrio	123
Cuadro 73. Alcance Del PE	124
Cuadro 74. Tiempo Esperado	124
Cuadro 75. Estructura De Costos para PE	124
Cuadro 76. Estado de Resultados	125
Cuadro 77. Estructura de Costos Nacional	126
Cuadro 78. Proyección de Ventas	126
Cuadro 79. Pronostico de Ventas	127
Cuadro 80. Pronóstico de Ventas en Unidades	127
Cuadro 81. Estructura De Costos y Ventas Año 1	128
Cuadro 82. Estado de Resultados Proyectado	128
Cuadro 83. (Continuación)	129
Cuadro 84. Flujo de Caja	129
Cuadro 85. VPN	130
Cuadro 86. TIR	130

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Percepción de la situación del sector a un año	34
Grafico 2. Comportamiento IPC por grupos de gasto	44
Grafico 3 . Consumo de Sándwich	91
Grafico 4. Lugar de consumo de sándwich	91
Grafico 5. Consumo de ensaladas	91
Grafico 6. Lugar de consumo de ensaladas.	92
Grafico 7. Periodicidad de consumo de sándwich	92
Grafico 8. Periodicidad de consumo de ensaladas.	92
Grafico 9. Consumo de bebidas	93
Grafico 10. Aceptación del concepto de negocio.	93
Grafico 11. Nivel de percepción de precios	93
Grafico 12. Medios donde les gustaría recibir información.	94
Grafico 13. Opinión de la marca	94
Grafico 14. Percepción de concepto	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Elementos previos a la creación de empresas.	22
Figura 2. Logo Sándwich Qbano	65
Figura 3. Logo Súper Sándwich	69
Figura 4. Carta de presentación del portafolio	85
Figura 5. Logo	88
Figura 6. Instalaciones	108
Figura 7. Diseño del negocio	109
Figura 8. Esquema Organizacional	116

INTRODUCCION

Uno de los principales objetivos de todo profesional es llegar a tener su propia empresa, para esto se deben tener en cuenta aspectos, conocer las necesidades del mercado y analizar posibilidades de negocio que puedan satisfacerlas, para lograr generar un desarrollo no solo profesional, si no también económico.

En la actualidad la competencia es fuerte y por esta razón se deben generar estrategias que permitan lograr la rentabilidad y permanencia de los negocios.

Aprovechando las tendencias del mercado por los productos personalizados, se plantea la creación del restaurante **Delight Gourmet**, para satisfacer de esta manera las diferentes necesidades de los clientes. Pues estos podrán seleccionar según sus preferencias, de entre varias alternativas ofertadas.

Este trabajo contiene el análisis que permitió determinar la viabilidad de la creación de **Delight Gourmet**, teniendo en cuenta su estructura organizacional, análisis técnico-operativo, administrativo, de mercadeo y financiero.

Este estudio permitió el desarrollo y la práctica de las competencias reunidas a lo largo de la carrera, enfocando los conocimientos al desarrollo de una idea de negocio creativa en un escenario real de competencia.

1. PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Delight Gourmet será un restaurante ubicado en la ciudad de Tuluá, donde los consumidores encontrarán una variedad de ingredientes para preparar las más deliciosas ensaladas y sándwich a su gusto, y podrán elegir lo que mas desean para prepararlos, en un lugar con un ambiente agradable con el placer de una comida saludable. Habrá variedad de Pan, Vegetales, Carnes y Salsas Naturales.

La intención es aportar a la sociedad una práctica manera de alimentarse saludablemente, pues se sabe que las ensaladas, en especial los vegetales son importantes dentro de una dieta balanceada y una buena nutrición.

En la actualidad las persona piensan en su bienestar y prefieren comer sano, dejan de comer en restaurantes de la calle porque tienen el concepto de que no encontraran nada nutritivo, considerando esas comidas como “chatarra” pero Deligth Gourmet, quiere que los consumidores que piensan en su físico y su salud puedan darse gusto de la mejor manera, teniendo la oportunidad de elegir lo que quieren comer.

Es por esto que las tendencias del mercado lo que buscan es cuidar su salud y las personas han cambiado sus hábitos alimenticios, los consumidores al saber que cuentan con ingredientes naturales como lo son las verduras, podrán sentir la tranquilidad de una buena alimentación.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar un plan de negocios para la creación de un restaurante en la ciudad de Tuluá?

1.3 MARCOS DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

Este tipo de negocio ya existe en el mercado colombiano, se encuentran sitios donde hay sándwich y ensaladas con el mismo estilo de Deligth Gourmet, pero en la ciudad de Tuluá no hay un lugar como estos, en el cual el consumidor pueda elegir sus ingrediente y preparar los platos a su gusto, en esta ciudad se encuentra gran variedad de comidas rápidas pero ninguna esta enfocada directamente a la buena alimentación de los consumidores, lo que puede hacer que este negocio llegue a tener una gran aceptación, será algo diferente y novedoso, ya que esta ciudad que se encuentra en desarrollo, además este negocio podrá competir con precios pues la mayoría tienen precios altos.

1.3.2 Marco Teórico

➤ EMPRESARIO Y EMPRESA

- **Perfil del emprendedor.** Detrás de todo proyecto empresarial, de toda empresa constituida, existe un acto emprendedor y un empresario o equipo empresarial. El empresario es aquel que organiza, gestiona y asume el riesgo que comporta la puesta en marcha de un proyecto empresarial. El acto emprendedor puede ser definido como la creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio y su conversión en una empresa que, con un proyecto a largo plazo, centre su actividad en la producción de bienes o la prestación de servicios y genere riqueza colectiva en su búsqueda del beneficio empresarial.

- **Características Personales del emprendedor.** La figura del empresario ha sido estudiada de manera extensiva en los últimos años. El empresario tradicional, el impulsor del actual movimiento creador de empresas, que podemos ubicar en los tres cuartos iniciales del presente siglo, ha compartido una serie de características personales comunes que podemos listar a continuación:

- Deseo de lograr objetivos.
- Autoconfianza, perseverancia y dedicación.
- Energía y diligencia en su actividad.
- Capacidad de asunción de riesgos calculados.
- Capacidad organizativa.
- Iniciativa.
- Optimismo.

Estas, las principales características del que podemos denominar empresario tradicional, se han visto complementadas en el actual emprendedor con otra serie de características, entre las que se encuentran las siguientes¹:

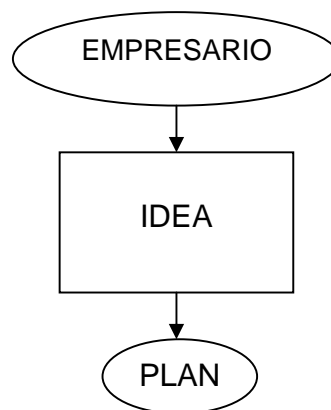
- Integridad.
- Formación y capacidad de gestión.
- Espíritu innovador, creatividad.
- Orientación al mercado y oportunidades.
- Visión global de la empresa.
- Tolerancia a la ambigüedad.

¹ BERMEJO, Manuel. RUBIO, Isabel. DE LA VEGA, Ignacio. La creación de la empresa propia: Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

➤ EL PLAN DE NEGOCIO: QUE ES Y PARA QUE SIRVE

El plan de negocio debe constituir la materialización de toda la planificación necesaria para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial, de manera que complete el trinomio empresario, idea, plan sobre el que debe pivotar dicho proceso.

Figura 1: Elementos previos a la creación de empresas.



Fuente: BERMEJO, Manuel. RUBIO, Isabel. DE LA VEGA, Ignacio. La creación de la empresa propia: Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

Como tal, el Plan de Negocio puede definirse como un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos estratégicos necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

El Plan de Negocio es una herramienta indispensable a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial sea cual fuere su magnitud y la experiencia empresarial de su promotor o promotores. Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de Negocio bien diseñado ha de ser la base sobre la que se edifiquen proyectos de diversificación o crecimiento de la actividad principal.

Es indudable que el contenido y la profundidad con que se abordara la realización de un plan de negocio variará en función de la complejidad del proyecto empresarial que se pretende emprender.²

² BERMEJO, Manuel. RUBIO, Isabel. DE LA VEGA, Ignacio. La creación de la empresa propia: Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

➤ **ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS**

❖ **¿Cuáles son los factores claves para un buen comienzo?**

- El propio emprendedor

El compromiso del emprendedor en esta fase inicial es fundamental. Su dedicación, capacidad de trabajo y perseverancia en la puesta en marcha del proyecto demostrarán su auténtico grado de interés en conseguir que efectivamente se concreten las diferentes hipótesis que ha barajado en la preparación del plan de empresa y cuyos resultados decidirán el futuro de la empresa.

- La creación de un equipo

Las empresas que nacen con vocación de crecer tienen su auténtico motor en el equipo humano, en la densidad de materia gris y voluntad- que el nuevo emprendedor consigue crear, animar y dirigir.

- Determinar el tamaño y los recursos adecuados

En cada sector de actividad existen empresas de diversos tamaños que desarrollan su actividad con éxito. Según cual sea el sector, el tamaño mínimo que deberá tener una empresa para ser competitiva y los recursos materiales y financieros que se requerirán variarán.

- Adquirir experiencia rápidamente

En la puesta en marcha de la empresa, es importante planificar los esfuerzos iniciales para construir una cartera de clientes, cumplir con lo que se ha acordado, encontrar proveedores de calidad, establecer una buena relación con los bancos, mantener el control estricto sobre el cash-flow, prepararse para los imprevistos, y, finalmente, aprender y prepararse mas para afrontar el futuro con éxito.

- Ser empresarialmente coherente

Para lanzar con éxito un nuevo proyecto empresarial se necesita un equilibrio entre el grado de compromiso personal y de su equipo, el tamaño de la empresa que quieren crear, los recursos que necesitan y la capacidad de aprender rápidamente a gestionar la empresa. Saber mantener este equilibrio hará que el proyecto sea empresarialmente coherente y que obtenga la credibilidad necesaria para realizar con éxito la puesta en marcha de la empresa.

- **Los “mandamientos” de Brandt**

Para complementar este apartado, hemos pensado que podría ser interesante recordar a Steven C. Brandt³, de la universidad de Stanford (EE.UU.), y resumir sus “diez mandamientos” de las nuevas empresas que quieran desarrollarse, que son los siguientes:

1. Limitar el número inicial de participantes a las personas que puedan estar de acuerdo y que contribuyan directamente a aquello que la empresa debe hacer.
2. Definir el negocio de la empresa en los términos siguientes: lo que alguien comprará, quién lo comprará y por qué.
3. Concentrar todos los recursos disponibles para alcanzar dos o tres objetivos operativos en un determinado plazo de tiempo.
4. Preparar y trabajar basándose en un plan escrito que especifique quien tiene que hacer cada cosa y cuando.
5. Emplear a personas clave con experiencia previa y exitosa que estén dispuestas a actuar de acuerdo con el sistema de valores de la empresa.
6. Reconocer y premiar los resultados individuales que superan las previsiones realizadas.
7. Crecer metódicamente desde una base rentable hacia un negocio equilibrado.
8. Prever, controlar y conservar la liquidez y la capacidad de crédito.
9. Mantener la opinión independiente.
10. Anticipar el cambio incesantemente, contrastando la coherencia del plan de empresa con las realidades del mercado.

³ Brandt, S.C.: Entrepreneurship The 10 Commandments for Building a Growth Company. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

❖ ¿Cuáles son los errores mas frecuentes que hay que evitar?

- La fiebre del fundador

Con frecuencia, en la fase previa a la creación de la empresa y durante los primeros tiempos de la nueva empresa, el emprendedor se ve atacado por esta enfermedad que le lleva a creerse una persona superior a las otras de su entorno, que no ven la oportunidad de negocio que él ha descubierto. Podríamos decir que es normal y hasta puede ser positivo unos grados de fiebre del fundador como consecuencia de la euforia inicial de la puesta en marcha del proyecto. En cambio, cuando la fiebre es muy alta tiende a resultar peligrosa para el proyecto, pues el emprendedor acostumbra a perder el sentido de la realidad y no atiende a los datos y a las opiniones que no coinciden exactamente con sus deseos.

- Escoger mal a los compañeros de viaje

Es fundamental seleccionar muy bien a las personas con las que se van a compartir muchas horas y situaciones diversas. Un error frecuente es incorporar en la fase de entusiasmo inicial de la creación de la empresa a participantes, tanto con rango de socio como de personal clave, cuya aportación no alcanza el nivel esperado en el momento de la verdad.

- Desconocimiento del negocio

Cada sector de actividad económica es como un pequeño mundo habitado por clientes, proveedores, competidores, etc, que tiene sus propias reglas y su forma de funcionamiento en particular. Intentar entrar a competir en un sector económico que se desconoce por completo es un error que puede comportar tener que pagar un precio muy elevado, tanto en esfuerzos como en recursos, por el aprendizaje.

- Falta de orientación al mercado

Para que una nueva empresa nazca necesita clientes que estén dispuestos a comprar sus productos, sin clientes podríamos decir que no hay empresa que pueda sobrevivir. Un error que suele producirse, sobre todo en fundadores que tienen una formación de tipos técnico, es orientar la empresa hacia el producto y el proceso de producción o servucción, pensando que el producto es la empresa. Normalmente esto conlleva que no se este suficientemente atento a los cambios en el mercado y que cualquier modificación de los hábitos o de las necesidades de los clientes provoque una caída de las ventas que ponga en peligro la continuidad de la empresa⁴.

⁴ OLLÉ Montserrat. PLANELLAS Marcel. MOLINA Jordi. TORRES Diego. ALFONSO, Joan M. HUSENMAN Samuel. SEPÚLVEDA Pedro. MUR Ignacio. El Plan de Empresa: Como planificar la creación de una empresa. México: Alfaomega, 1998. 166 p.

- **Despreciar a la competencia**

Muchos emprendedores tienen la tendencia a despreciar a su competencia “Sus productos son malos, son caros y dan un mal servicio” o a ignorarla “no tengo competencia”.

Visto con mayor perspectiva, se podría considerar que cualquier producto que el consumidor pueda comprar en sustitución del suyo, aunque no sea igual, ha de ser considerado como una competencia.

Por otro lado, la competencia de las nuevas empresas siempre tiene la ventaja de que ya existe y de que ya tiene clientes, parece entonces mas inteligente intentar estudiarla y descubrir sus posibles puntos débiles en vez de despreciarla.

- **Carecer de estrategia competitiva**

Algunas empresas nacen con la única estrategia de ser “fotocopias” de otras empresas ya instaladas, sin aportar ninguna ventaja que las convierta en diferentes de la competencia a los ojos de los clientes.

En esencia solo existen dos fuentes de ventaja competitiva estable:

- a. Disponer de una estructura de costes de explotación inferior a los competidores, lo cual permite competir por precio.
- b. Diferenciarse realmente frente a los competidores en algo que el cliente valore y aprecie predisponiéndole incluso a pagar un precio extra por dicho producto / servicio.

- **Empezar con recursos inadecuados**

No disponer de los recursos necesarios para alcanzar la dimensión eficaz constituye una limitación tan severa que es la causa del fracaso de un gran numero de nuevas empresas.

Empresas que nacen excesivamente endeudadas, sin capacidad para obtener nuevos medios de financiación, financiadas con recursos a corto plazo con activos inmovilizados, tienen todos los números para que cualquier pequeña crisis causada por motivos internos o externos sea letal para la nueva empresa.

- **El mal de piedra**

Esta enfermedad se da en los nuevos empresarios, y en otros sectores de la sociedad, y consiste en hacer grandes inversiones en ladrillos olvidándose de los contenidos, de la esencia del negocio. Empresarios que han caído en el error de enterrar sus recursos iniciales en inversiones en bonitas fabricas, suntuosos despachos, olvidándose de que cuando cuenta con recursos escasos, estos se

han de dirigir directamente hacia aquello que es indispensable para lograr una ventaja competitiva, aunque esto no sea muy vistoso de cara al exterior.⁵

1.3.3 Marco contextual

Este proyecto se realizará en la ciudad de Tuluá, porque esta se encuentra en desarrollo y su población esta en crecimiento, además en la actualidad las personas se están preocupando por su alimentación y será interesante incursionar en un mercado donde tal vez no se ha prestado la atención suficiente a los consumidores, pues como se ha mencionado, en esta ciudad se encuentran muchos restaurantes de comidas rápidas pero el enfoque de Delight Gourmet será diferente, ya que las personas que cuidan su alimentación podrán ver las comidas denominadas “Chatarra” como una nueva forma de alimentación, pues se sabe que los sándwich mas que todo están catalogados de esta manera, además en Tuluá no hay un sitio especializado en vegetales, con lo cuales se puede crear variedad de combinaciones que pueden llamar la atención también, algo que será diferente cuando consuman los productos de Delight Gourmet.

1.3.4 Marco conceptual

- **NUTRICIÓN:** La **nutrición** es el proceso biológico en el que los organismos asimilan los alimentos y los líquidos necesarios para el funcionamiento, el crecimiento y el mantenimiento de sus funciones vitales. La nutrición también es el estudio de la relación entre los alimentos con la salud, especialmente en la determinación de una dieta.

- **EMPRENDEDOR:** Se denomina **emprendedor** o **emprendedora** a aquella persona que identifica una oportunidad X y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.⁶

- **PLAN DE NEGOCIO:** El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con el se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), Económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera

⁵ OLLÉ Montserrat. PLANELLAS Marcel. MOLINA Jordi. TORRES Diego. ALFONSO, Joan M. HUSENMAN Samuel. SEPÚLVEDA Pedro. MUR Ignacio. El Plan de Empresa: Como planificar la creación de una empresa. México: Alfaomega,1998. 166 p.

⁶ Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Emprendedor. [Consultado Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>

(¿existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones.⁷

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de productos alimenticios en la ciudad de Tuluá.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Determinar los elementos de marketing necesarios para el correcto funcionamiento comercial de la nueva empresa.
- Establecer los requerimientos Técnicos indispensables para la producción y prestación del servicio.
- Identificar los requisitos legales y necesidades administrativas.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto, haciendo las proyecciones de estados de resultados, flujo de caja libre, determinación del VPN y TIR.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este plan de negocio para crear ***Delight Gourmet*** se realizó con el objetivo de ofrecer a la sociedad Tulueña, una alternativa diferente de consumir lo que mas les gusta, aunque en esta ciudad se encuentra gran variedad de Restaurantes de comidas Rápidas, no hay ninguno que pueda satisfacer la necesidad de cada cliente, personalizando sus productos como lo hace este negocio.

Delight Gourmet, quiere lograr que el consumo de vegetales en ensaladas y sándwichs sea de una manera diferente, ya que son muy pocas las personas que los consumen con gusto, lo hacen mas por salud que por disfrute, por esta razón en este negocio se encontrará gran variedad de ingredientes, los cuales podrán incluir dentro de su menú, seleccionar el pan y el tipo de salsas que deseen adicionar, aunque también tendrá un menú con productos ya preparados para quienes no desean seleccionar los ingredientes.

Se sabe que en la actualidad, el físico y la salud se han convertido en algo primordial en la vida, cada día la tendencia es a la buena nutrición y a tener un

⁷ CÒMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS 2. [en línea]. [consultado Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/9C78FBD7-CB6A-4C88-AE68-FBC8A50F239E/0/CÒMOARMARUNPLANDENEGOCIOS2.doc

buen cuerpo, por eso existen las dietas y de allí surgen ciertas enfermedades como la anorexia, la bulimia, etc.

Delight Gourmet lo que busca es que las personas no se limiten a consumir lo que les gusta porque piensan en que se engordan o se están alimentando mal, para quienes se cuidan podrán comer tranquilamente eligiendo que tipo de pan prefieren, que vegetales y si prefieren salsa o no, es decir no van a pensar que van a dañar su dieta y puede disfrutar nutritivamente de esos Sándwich y ensaladas que tanto les gusta, determinar que cantidad comer y que es lo que es conveniente para la dieta que este llevando.

Los aspectos por los cuales se considera viable realizar este proyecto en Tuluá, es porque esta es la cuarta ciudad más importante del Valle de Cauca y constituye la ciudad intermedia más importante de Colombia, ubicándose a pesar de no ser capital, entre sus primeras veinte ciudades. Es el municipio No. 28 del país en cuanto a población, cuenta con una población aproximada de 200.000 habitantes⁸. Esto es muy importante ya que su población y la ciudad se encuentran en crecimiento y es una oportunidad para ingresar ofreciendo productos existentes, pero con un valor agregado y diferenciador.

1.5.1 Elementos de justificación

1.5.1.1 Impacto Social: La creación de este nuevo negocio busca generar nuevas fuentes de empleo y enfrentar uno de los principales problemas de la sociedad que es el consumo de alimentos pocos nutritivos y la obesidad, por la falta de tiempo en la actualidad muchas personas consumen productos en la calle, por esta razón la mayoría de restaurantes se están preocupando por ofrecer productos que puedan beneficiar la salud de los consumidores sin la necesidad de realizar dietas estrictas, simplemente con la opción de que ellos puedan elegir una dieta balanceada de acuerdo a sus preferencias y necesidades.

1.5.1.2 Impacto Económico: Este proyecto tendrá un aporte económico para el emprendedor y también generara un valor agregado a la economía de la ciudad de Tuluá, es importante resaltar que cada unidad de negocio es fuente generadora de riqueza e impuestos.

1.5.1.3 Impacto Cultural: La tendencia del mercado es hacia los productos personalizados, sin embargo todavía no se encuentra esta cultura en Colombia y mucho menos en ciudades como Tuluá donde se realiza el proyecto, considerando una ganancia, pues al considerarse como algo novedoso podrá llamar la atención de los consumidores quienes podrán satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus preferencias.

⁸ Tuluá, Valle del Cauca. [en línea]. [consultado Noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=551275>

1.6 METODOLOGIA

Como elemento metodológico se utilizaron varias herramientas que permitieron recoger información pertinente, entre las cuales se encuentra el programa de los profesores Ramírez & Cajigas⁹, el cual consiste en un software con todo lo requerido para el análisis de viabilidad y la creación de una empresa. Adicionalmente se utilizaron las siguientes herramientas

Herramientas Utilizadas

- Encuestas realizadas para conocer las preferencias y necesidades del mercado y conocer las posibles estrategias que se debían realizar para los resultados positivos del proyecto.
- Análisis profundo de la competencia para establecer cuales eran sus puntos débiles y convertirlos en oportunidades para el nuevo negocio.
- Consultas bibliográficas en diferentes revistas, libros, publicaciones y páginas especializadas.

⁹ RAMIREZ & CAJIGAS. Proyectos Inversión Competitivos. [CD].Universidad Nacional de Colombia, 2004. 1 CD's.

2. LA IDEA DE NEGOCIO Y SUS BASES

2.1 IDEA O PROYECTO EMPRENDEDOR

La idea consiste en crear un restaurante gourmet de sándwich y ensaladas en la ciudad de Tuluá, donde los consumidores podrán seleccionar los ingredientes según sus preferencias.

2.2 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de negocio para la creación de un restaurante en la ciudad de Tuluá.

2.3 EQUIPO EMPRENDEDOR

Cuadro 1. Equipo emprendedor

Nombre completo y cédula	Profesión o destreza	Años de experiencia	Función en la empresa
Johana Carolina Cortes C.C 1.130.610.839 de Cali	Estudiante de Mercadeo y Negocios Internacionales	1 año	Colombina S.A - Asistente de Comercio Exterior – Exportaciones - Analista de Mercadeo – Chicles Refrescantes

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Deligth Gourmet es un restaurante de ensaladas y sándwiches, en el cual los consumidores podrán seleccionar los ingredientes que deseen adicionar a su producto, convirtiéndose en un producto personalizado para satisfacer las necesidades de cada cliente.

2.5 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El negocio ofrecerá a sus clientes sándwiches y ensaladas, con base en una carta de preparación que identifica vegetales, tipos de pan, tipos de queso, salsas, carnes, etc. que el cliente seleccionara de acuerdo con su gusto; dando cumplimiento con los estándares de calidad requeridos para la preparación de alimentos. Todo ello dentro de un concepto de negocio diferenciador en el cual se busca satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a bienestar y nutrición. Es decir, el producto se preparará como lo quiera el cliente en tamaño y cantidad.

También se encontrará dentro de la carta que se ofrecerá a los consumidores, productos ya elaborados, 3 tipos de sándwiches y 2 tipos de ensalada.

Cuadro 2. Portafolio de producto

MENU	
SANDWICH	
SENCILLO	Pan Francés (1 Unid), Jamón (30 gr), Queso (20 gr), Lechuga (0.2 gr), Tomate (10 gr), Salsas (2 Opciones – 1Oz).
POLLO DESMECHADO	Pan árabe servilleta (1 Unidad), pollo desmechado (40 gr), lechuga (0.2 gr), tomate (10 gr), queso (20 gr), salsas (2 Opciones – 1 Oz).
MIXTO (POLLO - JAMON)	Pan Francés (1 Unidad), pollo desmechado (40 gr), Jamón (30 gr), lechuga (0.2 gr), tomate (10 gr), queso (20 gr), salsas (2 Opciones – 1 Oz).
ENSALADAS	
HAWAIANA	Lechuga (40 gr), Jamón (20 gr), pollo (60 gr), Piña calada (30 gr), Queso (20 gr), salsas (1 Opción – 1 Oz).
POLLO	Pollo (60 gr), Lechuga (40 gr), Queso (20 gr), Maicitos (60 gr), Champiñones (20 gr), Tomate (30 gr), Salsa (1 Oz).

* Las ensaladas se acompañan con pan y los sándwich con papas a la francesa.

La carta anterior es para quienes no desean seleccionar los ingredientes y con la cual se determinaron los costos de los productos, a quienes quieren seleccionar los ingredientes se les entrega otro tipo de carta con las diferentes opciones, se debe tener claro que el concepto del negocio se centra en personalizar el producto y por esta razón el menú con productos ya preparados es tan pequeño.

2.6 MERCADO BASE

Cuadro 3. Mercado Base

Año 1	País: Colombia	Ciudades: Tuluá
Año 2	País: Colombia	Ciudades: Tuluá
Año 3	País: Colombia	Ciudades: Tuluá

Cuadro 4. Estructura de Costos

Estructura de costos – Nacional						
ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO 1						
Portfolio de productos (1)	Cvu (2)	Mcu % (3)	Pvu (4)	Mcu \$ (5)=(4)-(2)	Partic. Venta % (6)	Mcupp (7)=(5)*(6)
Sándwich Sencillo	\$ 4.513	35%	\$ 6.943	\$ 2.430	25%	\$ 608
Sándwich Pollo Desmechado	\$ 4.439	45%	\$ 8.070	\$ 3.632	15%	\$ 545
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$ 4.821	45%	\$ 8.765	\$ 3.944	30%	\$ 1.183
Ensalada Hawaiana	\$ 3.549	45%	\$ 6.453	\$ 2.904	15%	\$ 436
Ensalada Pollo	\$ 3.881	45%	\$ 7.057	\$ 3.176	15%	\$ 476
					TOTAL	\$ 3.248

Convenciones: Cvu = Costo variable unitario; Mcu = Margen de contribución unitario; PVu = precio de venta unitario; Partic. Venta % = porcentaje de participación en ventas y; Mcupp = Margen de contribución unitario promedio ponderado

Cuadro 5. Resumen de los principales aspectos del proyectos

Cantidad de competidores directos	3
Estabilidad política social del país para invertir (Positiva o Negativa)	Positiva
Unidades a producir con la capacidad instalada inicial.	1800
Unidades mensuales a producir	1250
Inversión total requerida	\$ 14.853.840
Acceso a crédito (factible o no)	Factible
La tasa de interés como costo del capital que el proyecto Genera.	23,1 %
Valor del mercado potencial Año 1	\$557.362.194
Valor del mercado objetivo Año 1	\$ 278.681.097
Valor de la participación en el mercado año 1	\$ 13.934.055
Valor costo fijo mensual año 1	\$ 3.230.339
EI VPN	\$ 20.097.624
La TIR	67,9%

3. IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL

Según cifras del Dane, el sector de hotelería y restaurantes –excluyendo comercio–, fue el sexto rubro de mayor crecimiento de la economía nacional en 2007, con un índice del 5,95 por ciento, y un nivel de ventas de 6 billones de pesos. La dinámica se debe, según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodrés, a que “en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector”. La Barra realizó una encuesta a 145 restaurantes a nivel nacional, sobre cómo perciben el sector en un año, y estos fueron los resultados¹⁰:

Grafico 1. Percepción de la situación del sector a un año



Fuente: PROYECCIONES LA BARRA 2009. [En línea]: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá D.C: Revista La Barra. [Consultado Febrero de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/proyecciones/PROYECCIONES2009.pdf>

Según datos de Acodrés, el sector de restaurantes genera alrededor de 300.000 empleos. El rubro de empleo del sector se ha mantenido estable en el último año, y los niveles de contratación no aumentarán. Legislación laboral y capacitación de meseros y administradores de establecimientos, serán las principales preocupaciones.

En 2007, el crecimiento de la producción de la industria de alimentos presentó una mejor dinámica frente al total de la industria manufacturera, con un crecimiento en producción del 6,4 por ciento, y un aumento en las ventas de 7,7 por ciento.

Según un informe del Dane de marzo de 2008 sobre la industria tanto de alimentos como de bebidas, al cierre de 2007 la producción aumentó 5,82 por ciento. Este rubro representa cerca de la tercera parte del valor de las manufacturas fabricadas por la industria del país. No obstante, la gran amenaza para el segundo semestre de 2007 serán los altos costos de producción y los

¹⁰ PROYECCIONES LA BARRA 2009. [en línea]: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá D.C: Revista La Barra. [consultado Febrero de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/proyecciones/PROYECCIONES2009.pdf>

insumos, que han alcanzado precios exorbitantes debido al precio internacional del petróleo.

Ante la amenaza de los precios de los alimentos y la tasa de interés, el segmento casual será el de mejores perspectivas.

Una porción de consumidores de cocina a manteles se bajará una escala en la pirámide, engrosando los niveles de crecimiento de este segmento de manera evidente. Debido a esto, los de manteles no presentarán mayor variación, y nuevos consumidores con alto poder adquisitivo y a quienes los precios no les afecta, mantendrán la cuota de mercado.

La inflación será la mayor amenaza que afronte el sector para el segundo semestre de 2008, mientras que la presión inflacionaria internacional tendrá grandes efectos en los precios de los insumos importados, como el trigo y el maíz. La demanda de carne y lácteos de China e India, las catástrofes climáticas y los biocombustibles, serán el tema de las políticas económicas internacionales, y nuevas alternativas estarán en la agenda. El incremento de las tasas de interés será un traspie para aquellos empresarios del sector que se hayan endeudado, y por supuesto frenará las iniciativas de inversión.

En Colombia la presencia de restaurantes en estratos bajos es mínima, y solo a partir del estrato tres se puede disfrutar de mejor oferta gastronómica. Además, la ciudad con mayor oferta promedio de comida internacional es Cali y la de menor, Bucaramanga.

El análisis se realizó con base en los resultados de la encuesta practicada a 3.281 restaurantes, considerados turísticos, en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Bucaramanga y San Andrés.

Según las resoluciones 347 y 348 emitidas por el Ministerio de Industria y Comercio, un restaurante es turístico cuando sus ventas anuales alcanzan o superan los 500 salarios mínimos mensuales.

Más hallazgos del censo

De los 3.281 sitios consultados en el país, 414 no permitieron ser censados. Además, se detectó que el 42 por ciento del total de estos restaurantes tiene una capacidad operativa de entre 21 y 60 personas.

La comida nacional se queda con la mayor parte de la participación, pues el 52 por ciento de los restaurantes consultados son típicos.

Aunque hay un buen nivel de dispersión entre estratos, los bajos tienen poca participación. La mayor concentración de los restaurantes censados en los

distritos turísticos definidos se encuentran en estratos 3 (25 por ciento), 4 (26 por ciento) y 5 (24 por ciento).

Como aspecto negativo, el censo arrojó que la mayoría de los restaurantes no tiene claro su concepto turístico, y no entienden la ventaja de trabajar de la mano con el Fondo de Promoción Turística.

Del total de sitios censados, un 45 por ciento tienen un área inferior o igual a 100 metros.

Solo el 19 por ciento de los restaurantes son de tipo mixto (bar-restaurant) siendo el servicio de comida el principal negocio de los establecimientos censados con un 63 por ciento de participación¹¹.

Cuadro 6. Análisis del sector

Aporte al PIB 2%
Crecimiento 5,95%
Empleos legales 300.000
Inflación 7,52%
Establecimientos legales 37.479
Mercado potencial institucional 1,7 mil millones

Fuente: PROYECCIONES LA BARRA 2009. [En línea]: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá D.C: Revista La Barra. [Consultado Febrero de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/proyecciones/PROYECCIONES2009.pdf>

3.1 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO

Es importante realizar un análisis general del entorno económico, ya que este es uno de los factores que pueden influir en algún momento en el desarrollo del negocio, debido a los constantes cambios que se presentan en la economía del país, para estar preparados a cualquier situación que pueda afectar de manera directa la rentabilidad del negocio.

¹¹Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/proyecciones/PROYECCIONES2009.pdf>

3.1.1 Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos cinco años en el mercado interno y la influencia de su tendencia en el montaje y operación de la empresa.

Cuadro 7. Tasa de Crecimiento Real PIB por año - Colombia

PIB 2004	4,9%
PIB 2005	4,7%
PIB 2006	6,8%
PIB 2007	7,5%
PIB 2008	3.1%

Fuente: Proyecciones 2003–2013 [en línea]: Colombia: Indicadores Macroeconómicos. [Consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

En los últimos años Colombia había conseguido mantener el crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB); pero en el año 2008 se presentó una disminución del -54,41%, dado el efecto recesivo de algunas economías desarrolladas.

En el tercer trimestre del año 2008 la economía colombiana creció en 3,1% con relación al mismo trimestre de 2007. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 0,7%.

Desde el punto de vista de la demanda, el comportamiento del PIB en el tercer trimestre de 2008 estuvo asociado al incremento del consumo final en 2,0%, de la formación bruta de capital en 12,0% y de las exportaciones en 1,4%, todos comparados con el tercer trimestre de 2007.

El incremento en la demanda final es reflejo de lo sucedido en la oferta: el PIB aumentó en 3,1% y las importaciones en 7,0%, ambos durante el mismo lapso.

En lo que hace referencia a los ingresos, el menor recaudo es consecuencia de dos factores. Por una parte, los impuestos internos (IVA y Renta), cuya dinámica depende del crecimiento económico, estarán por debajo de lo que se estimaba inicialmente, en virtud a la evidente desaceleración de la economía. De otra parte, el recaudo externo se ha reducido significativamente en razón a la caída en la tarifa efectiva de aranceles por cuenta de una recomposición de los flujos de comercio y por una menor dinámica de las importaciones. De hecho, en 2008 la meta de recaudo tributario se incumplió por un monto cercano a los \$800.000 millones (0,2% del PIB), y el mayor desfase provino de la caída en el recaudo externo, lo cual indica que esta caída probablemente no es de carácter transitorio. Adicionalmente, el gobierno estima que otros ingresos tales como las utilidades de las empresas descentralizadas y los dividendos de Ecopetrol podrían estar por debajo de lo pronosticado inicialmente, por cuenta de la menor dinámica económica. Por su parte, como también lo anticipamos en octubre, los gastos crecerán por encima de lo esperado en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) por cuenta de un mayor pago de intereses de deuda externa combinación de

mayores tasas de interés y tasa de cambio más depreciada- , y de un incremento mayor al estimado en salarios y pensiones como resultado de que la inflación en 2008, y consiguientemente los reajustes salariales y pensionales para 2009, superaron los inicialmente previstos.

El PIB de los últimos cinco años influye para el desarrollo del proyecto, ya que de acuerdo a la información que este indicador brinde, se puede observar la variación de la riqueza en el país, de acuerdo a esto, en los últimos años el PIB estaba en crecimiento, sin embargo en el 2008 este disminuyó, lo que indica que el país en lugar de aumentar su riqueza, esta disminuyendo, algo que podría afectar en algún momento la economía.

3.1.1.1 PIB proyectado para los próximos cinco años y cómo puede influir su perspectiva en el montaje y operación de la firma.

Cuadro 8. Proyección del PIB

PIB 2009	-1,3%
PIB 2010	1,7%
PIB 2011	3,8%
PIB 2012	5%

Fuente: Proyecciones 2003–2013 [en línea]: Colombia: Indicadores Macroeconómicos. [Consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

Como se puede observar con los datos anteriores, Colombia actualmente se encuentra en una situación de incertidumbre, pues de acuerdo a las proyecciones en los próximos 5 años, el PIB disminuirá, algo que afectaría notablemente la economía colombiana.

Todo esto se debe a la crisis financiera que se vive a nivel mundial. Por lo tanto es tarea del gobierno diseñar estrategias para solucionar esto convenientes y puedan apoyar a quienes estén realizando proyectos, pues esta situación puede afectar el desarrollo del mismo ya que no se contaría con una solidez económica a nivel nacional para obtener los ingresos esperados.

Igualmente para quienes tienen proyectos deben estar preparados para los inconvenientes que se pueden presentar debido a estas proyecciones.

No cabe duda que en las actuales circunstancias el balance de riesgos para la economía global y para la colombiana está todavía en terreno negativo. Ello obliga a pensar que el supuesto de crecimiento económico para 2009 que ha sido incorporado al nuevo plan financiero (3%) aparece como optimista. Según los cálculos de Fedesarrollo, si en 2009 el PIB creciera 2,6% en lugar de 3%, los ingresos se reducirían en \$300 mil millones adicionales a lo largo del año, incrementando el déficit fiscal en 0,1% del PIB. Por no mencionar que el nuevo

plan financiero supone un precio promedio del petróleo WTI de US\$50 por barril, que resulta elevado frente a lo observado en los primeros días del año, lo cual tendría un impacto fiscal negativo en 2010¹².

3.1.2 Análisis de la situación económica en Colombia. Expansión, dinámica estable de crecimiento moderado o recesión.

Si bien en 2008 la economía presentó un menor dinamismo, 2009 será el año en donde se van a sentir con mayor fuerza los efectos negativos de la crisis financiera y del deterioro del panorama internacional. La fase negativa del ciclo económico se verá profundizada, adicionalmente, por el reducido margen de maniobra de la política fiscal, por la vulnerabilidad externa que implica la fuerte dependencia comercial de Colombia respecto a Estados Unidos, Europa y Venezuela y por el previsible empeoramiento de la situación del mercado laboral que afectará la demanda interna. Estos efectos serán parcialmente compensados por el impulso de política monetaria sobre el consumo y la inversión, por la desaceleración de la inflación que favorecerá el consumo y por el impulso a las exportaciones proveniente de un peso más devaluado. En este artículo de actualidad presentaremos un breve panorama de cómo cerrará el año 2008 y de cuál es la perspectiva económica para 2009, esbozando los principales riesgos y las posibles opciones de política monetaria y fiscal para mitigar el impacto de la crisis¹³.

Para el 2009 en lo relacionado con la economía, el primer fenómeno que comenzaremos a observar es una desaceleración de la economía medido en su indicador inicial "PIB" el cual seguramente se podrá contraer a tasas anuales durante el primer semestre al ritmo del 2.5% al 3.5%, cuando veníamos creciendo antes del 2008 a tasas superiores al 6%.

Producto del menor crecimiento de la economía se puede anticipar con cierto grado de certidumbre, que la bolsa de valores de Colombia podrá presentar variaciones muy modestas, aunque sin desconocer algunas oportunidades puntuales.

De esta forma y bajo esta combinación de eventos económicos podemos resumir que el 2009 estará marcado por un deterioro del crecimiento económico, una tasa de cambio mas estable, márgenes de desempleo mayores, menores tasas de interés, entre otros aspectos desfavorables pero en un ciclo de ajuste económico

¹² Tendencia Económica [en línea]: Informe Mensual de FEDESARROLLO 81. Bogotá D.C: Enero de 2009. [consultado Febrero de 2009] Disponible en Internet: <ftp://ftp.fedesarrollo.org.co/pub/te/2009/81.pdf>

¹³ Ibid., Disponible en Internet: <ftp://ftp.fedesarrollo.org.co/pub/te/2008/80.pdf>

global que seguramente conseguirá presentar una recuperación en el mediano y largo plazo¹⁴.

3.1.3 Ingreso per cápita (PIB per cápita) del país en los últimos cinco años y su influencia en la capacidad de compra de los potenciales compradores

Cuadro 9. PIB per cápita

Año	PIB per cápita (US\$)
PIB 2004	2.781
PIB 2005	3.464
PIB 2006	3.769
PIB 2007	4.731
PIB 2008	4.546

Fuente: Proyecciones 2003–2013 [en línea]: Colombia: Indicadores Macroeconómicos. [Consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

Como se puede observar el PIB per cápita venía en aumento en los últimos años, sin embargo en 2008 este disminuyó, mostrando nuevamente la situación en la que se encuentra la economía del país, esto nos puede afectar ya que nos indica que el ingreso que tiene cada persona, y si este disminuye, puede disminuir sus compras y afectara las ventas del negocio. La razón por la que es importante conocer esto es para crear estrategias y evitar problemas futuros.

3.1.3.1 Influencia del PIB per cápita sobre la capacidad de compra de los próximos años.

Cuadro 10. PIB Per cápita proyectado

Año	PIB per cápita (US\$)
PIB 2009	4.339
PIB 2010	3.865
PIB 2011	3.756
PIB 2012	3.929

Fuente: Proyecciones 2003–2013 [en línea]: Colombia: Indicadores Macroeconómicos. [Consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

De acuerdo a la información anterior el PIB per cápita en los próximos años tendrá grandes variaciones, disminuirá y en el 2012 se observara una recuperación. De acuerdo a esto se puede decir que debido a que los ingresos de cada persona serán tan variables, se deben crear estrategias que permitan que las ventas en el negocio no se vean afectadas.

¹⁴ Pronóstico Económico para Colombia en 2009 [en línea]. Colombia, 2008. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.ciudadocana.com/secciones.php?seccion=art_noti&id=1179

El consumo de los hogares viene desacelerándose desde el primer trimestre de 2007. Sin embargo, es partir de 2008 cuando se hace más evidente esta situación, en especial desde el segundo semestre cuando se evidencian datos negativos en las ventas del comercio minorista.

Una elevada carga financiera, alrededor del 23% del salario se destina al pago de amortizaciones e intereses del crédito de consumo e hipotecario (1), sumado a un rápido deterioro de los salarios y del mercado laboral significan una menor capacidad de consumo. Adicionalmente, estos factores explican el rápido ascenso de la cartera vencida y sugieren que esta situación continuará a lo largo del año.

En resumen, los hogares enfrentan este año una disminución de su capacidad de compra, mayor incertidumbre laboral y un nivel de endeudamiento alto, todo lo cual confluye para un desempeño bastante modesto del consumo privado¹⁵.

3.1.4 Salario básico o mínimo legal mensual en el país, en moneda nacional y en moneda de referencia (Dólar)

Cuadro 11. Salario Básico Mensual

Salario básico mensual en moneda nacional	\$496.900
Salario básico mensual en moneda de referencia	US\$ 200.96

3.1.4.1 Cubrimiento de las necesidades básicas (alimentación, salud, educación, vivienda y recreación) adecuadamente una familia nuclear (papá, mamá, hija e hijo) con el salario básico mensual

El Presidente de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) Tarsicio Mora, dijo que el nuevo salario mínimo no refleja la realidad en que viven las familias más pobres.

"Cada día el salario alcanza para comprar menos cosas. El Gobierno está quitando al menos cuatro puntos de aumento y nuestra propuesta de alza del 14 por ciento era apenas para que el salario se pusiera al día", dijo Mora.

¹⁵2009, Un año difícil para la economía colombiana [en línea]: Consumo privado. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda [consultado Febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html

Advirtió que ante la negativa del Gobierno de negociar el incremento para al menos cuatro millones de trabajadores, la mesa de concertación salarial entró en crisis y eso lo deben saber organismos internacionales.

Por su parte, el ministro de la Protección dijo que "nosotros lamentamos que no hubiera existido un acuerdo, pero había una posición muy distante entre empresarios y trabajadores y nos tocó, en este caso, actuar con mucha prudencia ante la situación económica mundial".

"Debemos tener en cuenta la recomendación de Planeación Nacional, que nos dice que la productividad del año será cero o ligeramente negativa y tenemos al Banco de la República diciéndonos que la inflación proyectada será de cinco por ciento", agregó¹⁶.

En la ciudad de Tuluá, donde se realizará el proyecto se obtuvo la siguiente información:

Cuadro 12. Indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas (N.B.I)

Personas con NBI urbana		Personas con NBI Rural		Total personas con NBI	
Nro. Personas	Porcentaje	Nro. Personas	Porcentaje	Nro. Personas	Porcentaje
20.886	13.26	7.540	29.31	28.426	15.53

Fuente: Anuario Estadístico Tuluá 2007

Cuadro 13. Personas en miseria

PERSONAS EN MISERIA		
TOTAL POBLACION		%
URBANA	6393	5.2
RURAL	1313	6.4
TOTAL	7706	5.3

FUENTE : DANE CENSO DE POBLACION 2005

Según el Departamento Nacional de Planeación la pobreza se redujo de 56% en 2002 a 45% en 2006. Por su parte, la pobreza extrema se redujo de 22% a 12% en el mismo período. Si bien estos factores, sumados a la reducción de la inseguridad han generado una mayor confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros, el país estima un crecimiento menor (del 4 %) en 2008 debido al comportamiento actual de la economía estadounidense. La preocupación oficial por enfrentar la pobreza persiste y el país realiza reformas estructurales para

¹⁶Salario mínimo del 2009 quedó en \$497.000; subió porcentaje de inflación causada del 2008 [en línea]. Colombia: Portafolio, 2009. [Consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-12-30/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4740664.html

aumentar los niveles de ingreso per cápita, aunque los índices de pobreza y desigualdad aun siguen siendo elevados.

En los Indicadores de Desarrollo Mundial 2008 del Banco Mundial se destacan los siguientes datos sobre Colombia:

- El ingreso per cápita asciende a 2,740 dólares
- La esperanza de vida al nacer es de 73 años
- El índice de mortalidad para niños menores de 5 años es de 21 por cada mil
- El 17.8% de la población vive con menos de 2 dólares al día y 7.0% con menos de un dólar al día.

Mientras otras naciones latinoamericanas y caribeñas luchan en contra de la desigualdad, la pobreza o la violencia, Colombia debe enfrentar las tres al mismo tiempo. Pese a los avances en la materia, la pobreza se mantiene como uno de los principales retos del país, junto con la desigualdad que es una de las más altas de América Latina: los colombianos en el 20% más alto de la escala de recursos reciben el 60% del ingreso nacional, lo cual contrasta fuertemente con Suecia en donde el 20% más alto en ingresos recibe el 34% del ingreso nacional.

Una de las características más arraigadas de Colombia y un factor de apoyo de la violencia es que la desigualdad persiste aun en períodos en los que un crecimiento económico ha logrado reducir la pobreza.

En el frente económico, Colombia debe prepararse para los retos que traerá consigo la eventual aprobación de la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Si bien la economía colombiana ha mostrado solidez, existen ciertos rubros como el agro, en los que los pequeños productores tendrán que pasar por un proceso de ajuste. La aprobación de reformas como la tributaria también es importante para consolidar el crecimiento económico registrado en los últimos tiempos. Colombia también requiere inversión en infraestructura para consolidar el crecimiento¹⁷.

¹⁷ Reseña sobre Colombia [en línea]: Avances en el desarrollo. Grupo del Banco Mundial, 2009 [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISH/EXT/COLUMBIAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20235281~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:455460,00.html>

3.1.5 Índice de precios al consumidor (IPC) o nivel de inflación en los últimos cinco años y su influencia en el mercado nacional

Cuadro 14. IPC en los últimos 5 años

IPC 2004	5,50 %
IPC 2005	4,85 %
IPC 2006	4,48 %
IPC 2007	5,69 %
IPC 2008	7,67 %

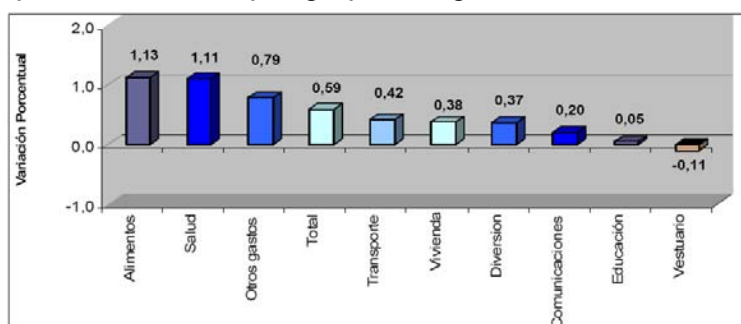
Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogotá D.C., DANE, 2009. [Consultado febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/dic08/IPC_Variacion.xls

Como se observa en el cuadro anterior, el IPC durante los últimos 5 años ha venido aumentando y se incremento notablemente en el 2008, algo que afecta a los colombianos, pues el precio los bienes adquiridos por los hogares esta aumento y esto puede afectar el desarrollo de la economía e igualmente puede afectar el proyecto, debido a que muchas personas preferirán invertir en los productos que son principalmente necesarios, sin embargo esto nos ayuda a establecer precios asequibles a estos consumidores.

Entre febrero de 2008 y enero de 2009, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 7,18 por ciento.

Tres grupos de bienes y servicios presentaron crecimientos en sus precios superiores al IPC en el mes de enero 2009 alimentos con el 1,13 por ciento, salud con 1,11 por ciento y otros gastos con el 0,79 por ciento.

Grafico 2. Comportamiento IPC por grupos de gasto



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogotá D.C., DANE, 2009. [Consultado febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipc_ene09.pdf

Dentro del grupo de alimentos, los subgrupos con mayores incrementos en los precios correspondieron a hortalizas y legumbres con el 2,59 por ciento, tubérculos y plátanos con el 2,47 por ciento, y frutas con el 1,80 por ciento.

En el grupo de salud, los rubros con mayores alzas en los precios fueron: gastos de aseguramiento privado y otros gasto con el 3,48 por ciento, servicios de salud 1,02 y bienes y artículos para la salud con 0,28 por ciento.

En el grupo de otros gastos, se encuentra otros bienes y servicios con 1,32 por ciento, artículos para el aseo y cuidado personal 0,81 por ciento.

Entre tanto, seis grupos presentaron crecimiento inferior al IPC de enero 2009. Estos fueron: vestuario -0,11 por ciento , educación con 0,05 por ciento , comunicaciones con 0,20 por ciento, diversión con 0,37 por ciento , vivienda con 0,38 por ciento y transporte con 0,42 por ciento.

En vestuario, los subgrupos con menores crecimientos en los precios fueron: vestuario con -0,14 por ciento y calzado con -0,09.

En el grupo de educación, sólo se presentó variación para el subgrupo de artículos escolares con 0,33 por ciento.

En comunicaciones, el subgrupo de comunicaciones presentó una variación de 0,20 por ciento.

En el grupo de diversión, los subgrupos con menores crecimientos en los precios fueron: aparato para diversión y esparcimiento -0,12 por ciento y artículos culturales -0,01 por ciento.

En el grupo de vivienda, los subgrupos con menores crecimientos en los precios fueron: ropa del hogar con -0,15 por ciento, y utensilios domésticos con 0,02 por ciento.

En transporte, el rubro con menor movimiento en sus precios fue: transporte personal con el 0,22 por ciento.

En enero, los gastos básicos que presentaron mayor variación en los precios fueron: cebolla 13,86 por ciento, tomate 10,63 por ciento, arveja 10,21 por ciento, pagos complementarios 6,47 por ciento y papa 5,57 por ciento.

En contraste, los que mostraron menor crecimiento en los precios fueron: zanahoria -6,02 por ciento, otras hortalizas y legumbres frescas -4,68 por ciento, gas -2,90 por ciento, plátano -1,85 por ciento y pasaje aéreo -1,64 por ciento¹⁸.

3.1.6 Índice de precios al productor (IPP) en los últimos cinco años y su impacto sobre los precios a que compran las empresas en general sus materiales

Cuadro 15. IPP en los últimos 5 años

IPP 2004	4.6%
IPP 2005	2.1%
IPP 2006	5.5%
IPP 2007	5.73%
IPP 2008	6.38%

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Subgerencia de Estudios Económicos. IPP en los últimos 5 años [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2008. [Consultado octubre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=29&Itemid=141

De acuerdo a la información que se tiene en el cuadro anterior, el IPP se ha venido incrementando en los últimos años, si esto continua, puede afectar en algún momento el proyecto, debido a que si los precios de los insumos y materia prima aumentan, también aumentara el precio final del producto hacia el consumidor, sin embargo es allí donde se deben crear estrategias para evitar estos inconvenientes.

El Índice de Precios del Productor -IPP- para el mes de enero de 2009, registró una disminución de 1.5%. El nivel del índice se ubica en 108.8, mientras que el índice empalmado con el del Banco de la República es 180.7.

En enero, la variación mensual de los Bienes Producidos y Consumidos del IPP fue del -1.5%, tasa que fue inferior en -3.0 puntos porcentuales, frente a lo registrado para el mes de enero de 2008. Para los bienes de procedencia importada se presentó una reducción de 1.1% y los bienes exportados redujeron sus precios en 6.5%.

En cuanto a las variaciones por sector económico del índice de la oferta interna total, se observa que los productos característicos de la actividad agrícola presentaron un cambio en los precios de 1.6%, el sector pesca registró una variación de 0.4%, la minería disminuyó en 24.3% y la industria registró un cambio en precios de -0.3%¹⁹.

¹⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogotá D.C., DANE, 2009. [Consultado febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipc_ene09.pdf

¹⁹ Ibíd., Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipp_ene09.pdf

3.1.7 Comportamiento del IPC y el IPP en los próximos cinco años y su influencia en las relaciones comerciales

Cuadro 16. Comportamiento IPC – IPP en los próximos 5 años

	IPC	IPP
Proyección a 1 año	5.57%	5.65%
Proyección a 2 años	4.53%	4.45%
Proyección a 3 años	3.84%	3.63%
Proyección a 4 años	3.68%	3.52%
Proyección a 5 años	3.53%	3.57%

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Subgerencia de Estudios Económicos. IPP en los últimos 5 años [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2008. [Consultado octubre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=29&Itemid=141

De acuerdo a la información anterior el comportamiento del IPC y del IPP para los próximos 5 años, tendría una mejoría notable, el IPC disminuiría lo que mejoraría de alguna forma la economía de los colombianos, permitiendo así comprar mas, igualmente el IPP aunque para el quinto año tendría un pequeño incremento, seria menor que el de los últimos 5 años, lo que favorecería el proyecto, ya que los productos podrían tener un precio asequible por los consumidores debido a la estabilidad de los precios de la materia prima e insumos. Vale la pena aclarar que en las actuales situaciones de crisis estos indicadores pueden variar de forma favorable o desfavorable.

3.1.8 Tasa de interés para conseguir créditos dentro del país para financiar proyectos de inversión y consumo de las personas ¿Esas tasas dinamizan o frenan la economía?

Cuadro 17. Tasas de Interés

Tasa de interés promedio para empresas	17,45% Efectivo anual
Tasa de interés promedio para consumo	24,8% Efectivo anual

Las tasas de interés en Colombia podrían mantener una ligera tendencia bajista durante el 2009 en respuesta a la desaceleración de la economía local, por lo que el Banco de la República se vería obligado a realizar nuevas reducciones de las tasas para estimular la economía y se podría observar una tasa de interés para

finales del 2009 entre un 7% y 8% efectivo anual, lo cual favorece a los empresarios en el evento de conseguir fuentes de financiación a menos costo²⁰.

3.1.9 Porcentaje de variación de la tasa de cambio en los cinco últimos años

Cuadro 18. Tasa de Cambio en los últimos años

	Valor nominal	Variación porcentual
Tasa de cambio Promedio 2004	\$ 2.626,2	0.88
Tasa de cambio Promedio 2005	\$ 2.320,8	1.02
Tasa de cambio Promedio 2006	\$ 2.358,0	0.88
Tasa de cambio Promedio 2007	\$ 2.078,1	0.95
Tasa de cambio Promedio 2008	\$ 1.966,6	

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Colombia, Tasa Representativa del mercado [en línea]. Bogotá D.C., DANE, 2009. [Consultado febrero de 2009]. Disponible en Internet:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/otros_precios/2008/tasas_cambio_trm_nov08.xls

La tasa de cambio tendrá factores en diversos sentidos que repercutirán directamente en su evolución. Por una parte las menores tasas de interés en Colombia podría estimular la demanda de dólares, pero para que se observe una devaluación significativa debería presentarse una recuperación económica en el corto plazo en Estados Unidos, por lo que se puede prever una tasa de cambio estable para el 2009 entre un rango de \$2.000 y \$2.400 para finales de año y no se esperaría una fuerte devaluación porque dicha recuperación económica de Estados Unidos es altamente improbable en el corto plazo²¹.

3.1.10 Nivel de desempleo en los últimos cinco años y su impacto el desenvolvimiento económico de la nación

Cuadro 19. Nivel de desempleo en los últimos años

	% de desempleo
Desempleo 2004	14.2%
Desempleo 2005	13.6%
Desempleo 2006	11.8%
Desempleo 2007	11.1%
Desempleo 2008	14.2%

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Nivel de desempleo [en línea]. Bogotá D.C., DANE, 2008. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co>

²⁰ Pronóstico Económico para Colombia en 2009 [en línea]. Colombia: Jairo Angarita Navarro, 2008. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.ciudadocana.com/secciones.php?seccion=art_noti&id=1179

²¹ Ibíd., Disponible en Internet: http://www.ciudadocana.com/secciones.php?seccion=art_noti&id=1179

En los últimos años la tasa de desempleo se redujo de un máximo de 20,2% en el 2000 hasta 11,1% en 2007. Sin embargo, esta tendencia se quebró en 2008, año en el cual la tasa de desempleo se ubicó en 11,4% en el promedio enero-octubre, debido a que en los últimos cuatro meses siempre se ubicó por encima del mismo mes del año anterior. Por otra parte, el desempleo de los jefes de hogar también se ha incrementado, llegando en el trimestre agosto-octubre a 5,2%. Un aumento de este indicador es una clara señal de alarma, teniendo en cuenta que este es muy estable y solamente sufre cambios en períodos de drástico cambio en la actividad económica.

Por ejemplo, en la crisis de 1999 el desempleo de los jefes de hogar se disparó hasta superar el 9%, cuando hasta ese momento nunca había superado el 4%. En un escenario de desaceleración económica, con un profundo impacto en los sectores de mayor generación de empleo, como el industrial y el comercial, es de esperarse que la situación del mercado laboral sufra un mayor deterioro, y que en 2009 la tasa de desempleo se acerque al 13% en el promedio anual.

Si bien la mejora de los indicadores de desempleo con respecto a los primeros años de la década ha sido considerable, Colombia sigue teniendo una de las mayores tasas de desempleo de América Latina. Diversos cálculos ubican la tasa de desempleo natural -cuando la economía se encuentra creciendo a su potencial- entre 10-12%, lo que demuestra la existencia de problemas estructurales en el mercado laboral colombiano, como los altos impuestos a la nómina, que limitaron la generación de empleo formal en el último ciclo de expansión económica y que se harán más evidentes en la fase de desaceleración. A esto se le añade la bomba social que constituyeron los fraudes piramidales en algunos departamentos, sobre todo del suroccidente del país, cuya caída tuvo un fuerte impacto sobre la actividad productiva²².

Si bien el aumento en el salario mínimo recientemente decretado por el gobierno estuvo en línea con lo recomendado por Fedesarrollo, el desempleo viene en aumento y es muy posible que cierre el año por encima del 13%. Ello con seguridad conllevará a un menor consumo de los hogares y quizás incluso al deterioro de la calidad de la cartera de consumo del sistema financiero. Reiteramos que hoy, más que nunca, resulta de vital importancia estudiar la posibilidad de reducir la carga de parafiscales de manera de atenuar el efecto de la desaceleración económica sobre el empleo. Esta medida sin duda tendría un efecto multiplicador importante sobre la economía²³.

²² Tendencia Económica [en línea]: Informe Mensual de FEDESARROLLO 80. Bogotá D.C: Enero de 2009. [consultado Febrero de 2009] Disponible en Internet: <ftp://ftp.fedesarrollo.org.co/pub/te/2008/80.pdf>

²³ Ibid., Disponible en Internet: <ftp://ftp.fedesarrollo.org.co/pub/te/2009/81.pdf>

3.1.11 carga de impuestos en el país objeto de inversión

Cuadro 20. Impuestos en el País

Descripción	Taritas o porcentaje aplicable
Impuesto a la renta	33%
Impuesto al patrimonio	1.2%
Impuesto al consumo (IVA) aplicable al producto en estudio	16%

3.1.12 Dinamismo del mercado actual considerando el tamaño del mercado nacional, el nivel de desempleo y el salario básico o mínimo legal mensual vigente.

Teniendo en cuenta la tendencia creciente del nivel de desempleo en el país, sumado a la recesión económica que vienen sufriendo los países desarrollados, lo cual afectará en buena medida la oferta y demanda en el mercado y por ende una disminución en el sector de manufactura, se puede considerar que el mercado actual es poco dinámico y puede de alguna manera afectar la estimación de ventas del negocio en estudio.

3.1.13 Ciclo económico nacional juzgado por expertos considerando políticas económicas, monetarias, cambiarias, comerciales y fiscales.

Está sobre el tapete la discusión acerca del desempeño presente y futuro de la economía colombiana. Sobre el resultado final para el año completo hay toda suerte de hipótesis y proyecciones, dependiendo en buena medida del prisma político con que se quiera mirar la información disponible. El rango de las proyecciones oscila entre un lánguido 3 por ciento de crecimiento hasta un relativamente aceptable resultado final del 5 por ciento.

Es evidente que la meta más optimista está en boca de los voceros del gobierno, motivados seguramente por el ánimo de infundir optimismo y confianza, sin llegar a extremos de distorsionar la realidad.

En lo que sí hay consenso absoluto es que la economía colombiana se encuentra en una fase de desaceleración frente al ritmo de crecimiento alcanzado en los años de 2006 y 2007 (6,8 y 7,52 por ciento respectivamente). Unos pocos - excesivamente pesimistas- vaticinan no solo una desaceleración, sino, incluso, una variación negativa, como ocurrió en el fatídico año de 1999.

Por sus características propias y sobre todo por sus efectos inmediatos, no se puede confundir una desaceleración con una eventual recesión.

De todas formas a los colombianos les queda un sabor agridulce al tener que reconocer que mientras muchos de los vecinos - aún aquellos que padecieron en el pasado crisis más fuertes como Argentina y Venezuela- gozaron o siguen gozando de una duradera bonanza, a Colombia se le concedió participar de la fiesta solo por espacio de dos años. Para colmo de males, la fiesta, además de breve y pasajera, causó miedo y preocupación en función de los daños colaterales que de la misma bonanza pudiesen desprenderse. Basta con echar una mirada a las duras y polémicas decisiones tomadas por el Banco Central en materia de política monetaria.

En este contexto de buenas noticias pero con sabor amargo, surge el gran interrogante en torno a lo que en el frente de la economía pueda deparar el 2009. ¿La actual desaceleración es solamente un respiro, como si el aparato productivo estuviese dando un paso atrás para tomar un impulso renovado, o estamos a las puertas de un camino con pendiente negativa que nos llevará a registrar caídas o variaciones negativas en el PIB?

Dentro de los elementos que podría explicar un escenario bastante pesimista está el hecho incuestionable de que la inversión del sector empresarial -principal motor del crecimiento reciente- ya cumplió su función en los dos años de bonanza reseñados y en el futuro inmediato no se requerirían grandes inversiones para atender el menguado crecimiento de los mercados.

A esta conclusión negativa se llega si se hace eco a los llamados de atención que de un tiempo para acá viene promulgando el gremio de los comerciantes, los cuales denuncian caídas importantes en las ventas al detal en los más variados frentes de la actividad económica.

Si el comercio no logra colocar ágil y velozmente los productos en los mercados, es lógico pensar que disminuirán los pedidos a las empresas fabricantes de esos productos y si esto ocurre, las empresas disminuirán su nivel de producción y sus dueños dejarán de pensar en nuevos proyectos de inversión. El nefasto efecto de este círculo vicioso sobre la generación de empleo ha sido advertido de manera dramática por el jefe de Estado.

Sin embargo, hay algo muy positivo en el panorama para el 2009 y años subsiguientes. La supuesta recesión norteamericana finalmente no se va a dar, o si se llega a dar, va a serlo en proporciones menores a las inicialmente vaticinadas. Esto aunado a la clarificación del proceso electoral -así el candidato vencedor no sea el de tez más clara- debería permitir el relanzamiento de la economía, cada vez más dependiente de lo que ocurra al interior del coloso del norte²⁴.

²⁴ El incierto 2009 [en línea]. Colombia: Portafolio, 2009. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/gonzalopalaurivas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4491833.html

3.1.14 Política económica del gobierno actual.

Actualmente la política monetaria con la decisión de disminuir las tasas de interés permitirá mejorar la demanda de productos y servicios, a pesar del efecto de la recesión mundial y la disminución de las exportaciones del país, con un efecto importante en la tasa de desempleo. Por tanto busca un desempeño expansivo de la economía que conllevará a una estabilidad o crecimiento de la demanda en el mercado.

3. 2 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS

Los administradores de empresas han reconocido ocho fuerzas en el macroambiente o entorno general, las cuales de una u otra forma afectan a las empresas, sean que estas estén operando o se prevean instalar. Por esa situación, con razón, aconsejan la necesidad o importancia de identificarlas en una perspectiva preventiva, en noción estratégica, para moverse o dejar quieta a las organizaciones según la dirección, ímpetu e influencia de esas fuerzas, las cuales son: económicas, sociales, culturales, geográficas y demográficas, políticas, legales, tecnológicas y por ultimo medioambientales²⁵.

3.2.1 Régimen político de Colombia y su influencia en la operación del negocio

Democracia: Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la Prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes Consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que Los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; Defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la Convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo²⁶.

²⁵ RAMIREZ & CAJIGAS. Proyectos Inversión Competitivos. [CD].Universidad Nacional de Colombia, 2004. 1 CD's.

²⁶ Presidencia de la República [en línea]: Constitución Política de Colombia. [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>

Cuadro 21. Beneficios y Perjuicios de la Democracia.

Beneficio	Perjuicio
<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de los consumidores para la elección de los productos y servicios requeridos. • Libre movimiento de la oferta y la demanda, que hace que los precios sean competitivos en calidad y precio. 	Ninguno

3.2.1.1 Tipo de oposición enfrentada por el gobierno y su impacto en el desempeño de los negocios.

Cuadro 22. Oposición enfrentada por el gobierno.

Política civil	Los partidos políticos diferentes al que esta gobernando en este momento, en este caso, por ejemplo, el conservador, liberal, etc.
Política armada	La guerrilla, la delincuencia común entre otros.

Recientes encuestas muestran que la mayoría de los colombianos han adoptado como suyos los objetivos de orden público del gobierno que comenzó su mandato a mediados de 2002 y que fue reelecto en 2006. Las conversaciones de paz con los paramilitares han avanzado y de acuerdo con cifras oficiales, en los últimos cuatro años se han desmovilizado más de 40 mil combatientes. Si bien el desarrollo económico no es equivalente a la paz, el crecimiento sostenido de la economía contribuye positivamente al proceso.

Es un hecho que en Colombia la violencia ha cobrado un alto precio, tanto en lo humano como en lo social y lo económico. El impacto económico del conflicto es significativo: si Colombia hubiera logrado la paz hace 20 años, el ingreso de un colombiano promedio sería hoy en día un 50% más alto y se calcula que 2,5 millones de niños vivirían por encima de la línea de pobreza.

Lograr la paz sustentable es otro factor prioritario para el desarrollo económico y social de los colombianos. Las autoridades colombianas aseguran que acabar con la violencia es un reto de largo plazo, que requerirá del esfuerzo de varias administraciones. También existen fenómenos posteriores a las desmovilizaciones como el reagrupamiento de los desmovilizados en bandas delincuenciales que ejercen control sobre algunas comunidades y economías ilícitas o el

fortalecimiento de actores armados ilegales en zonas dejadas por los desmovilizados²⁷.

3.2.3 Marco legal directamente concerniente a las empresas.

Cuadro 23. Descripción del marco legal

	ESTABLE
Leyes tributarias	X
Leyes comerciales	X
Leyes laborales	X
Regulación de propiedad privada	X
Marco a inversión nacional y extranjera	X
Protección al consumidor	X
Regulación financiera	X
Marco arancelario	X
Leyes de protección al medio ambiente	X
Leyes de regulación fiscal	X
Leyes de seguridad social	X

3.2.3.1 Nivel de intervención en la economía por parte del gobierno en los siguientes aspectos.

Cuadro 24. Análisis Económico - Político

	ALTO	MEDIANO
Inversiones del Estado en empresas		X
Salidas del Estado de sectores como banca de fomento, servicios públicos.	X	
Presencia del Estado en sectores estratégicos como petróleo, gas, energía, comunicaciones, puertos, transporte y otros.	X	
Subsidios estatales a empresas privadas (incentivos a exportaciones)		X
Preservación de puestos de trabajo.		X
Atracción de inversión extranjera.	X	
Incentivos a emprendedores creadores de empresas.	X	

²⁷Ibíd., Disponible en Internet:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISH/EXT/COLUMBIAINSPANISH/EXTN/0,,contentMDK:20235281~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:455460,00.html>

3.2.3 Influencia de los entornos social, cultural y demográfico

El entorno social, cultural y demográfico es uno de los más importantes, ya que de él se determina el mercado al que se va a dirigir el producto, es importante conocer las necesidades y preferencias de quienes serán el mercado objetivo y como pueden influir los cambios en estos aspectos para el desarrollo del negocio, pues esta claro que el mercado es cambiante y hay que estar preparado para esto, para así crear estrategias que no afecten de manera directa la rentabilidad del negocio.

3.2.3.1 Número de habitantes del país o la región donde se venderá y quienes constituyen el mercado potencial para el producto.

Dentro del entorno está la demanda del producto, es decir, la población a la cual está dirigido el producto, se observa que Tuluá cuenta con una Población actual (Est.): 211.000 Habitantes, de los cuales se considera como Mercado Potencial: solo aquellos que están entre el rango de los 20 a 44 años de edad, adicional que se ubiquen en el estrato 3, 4, 5 y 6.

Cuadro 25. Mercado Potencial

Edad	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
20 - 24	11.968	2.750	2.144	48	16.910
25 - 29	10.715	2.462	1.920	43	15.138
30 - 34	9.423	2.165	1.688	37	13.314
35 - 39	9.723	2.234	1.742	39	13.738
40 - 44	10.061	2.311	1.802	40	14.214
TOTAL	51.889	11.922	9.296	206	73.314

Fuente: Análisis realizado por la autora de acuerdo al Anuario Estadístico Tuluá, 2007.

3.2.3.2 Tasa de natalidad y mortalidad y la evolución de la tasa de crecimiento de la población en general y del segmento de compradores potenciales del producto en particular.

- Tasa Bruta de natalidad: 15 (%)
- Tasa Bruta de mortalidad: 5 (%)
- Tasa de crecimiento: 1 (%)

La tasa de natalidad y mortalidad de la población en la cual se va a establecer el negocios no afectara considerablemente la factibilidad del mismo, teniendo en

cuenta que estará dirigido a un porcentaje razonable del mercado potencial actual, pues no se espera un cubrimiento total del mismo.

3.2.3.3 Número de años que en promedio puede vivir una persona desde el momento de nacer.

Expectativa en años de vida al nacer: Mujer (72) Hombre (82)

3.2.3.4 Análisis de la población y su nivel de consumo.

El mercado potencial al que esta dirigido los productos disponen en su mayoría de ingresos independientes, pues se considera como grupo objetivo las personas entre 20 y 44 años, quienes con base en la tendencia del mercado a productos personalizados podrán decidir que, cuanto y cuando disfrutar de los productos a ofrecer.

3.2.3.5 Nivel de aceptación.

El producto a ofrecer tiene una aceptación social mediana, teniendo en cuenta que el tipo de negocio conlleva a un cambio cultural en el consumidor al ser el quien determina que ingredientes desea y en que cantidad. Tendencia que implica el cambio de formatos en la presentación de los alimentos como hoy se puede observar en algunos productos que anteriormente venían en una cantidad estándar y ahora se ofrecen de acuerdo a la necesidad del cliente.

3.2.3.6 Target del producto.

El producto esta dirigido a personas entre 20 y 44 años de edad, de los estratos 3 en adelante y tengan el habito de comer fuera de casa ocasionalmente, comidas rápidas, toda vez que es un producto personalizado para quien busque una alimentación balanceada y mejore su calidad de vida o por el contrario para quienes deseen continuar la alimentación que siempre han preferido, sea consumiendo en mayor cantidad el ingrediente que mas les gusta u omitiendo el que no desean.

3.2.3.6.1 Análisis del consumidor

El mercado de las comidas rápidas, a través de los años, ha cogido fuerza, pues ha permitido al consumidor atender su necesidades alimenticias de una forma rápida, independiente del efecto que sus ingredientes puedan ocasionar a su salud; toda vez, que estudios clínicos han demostrado que este tipo de comidas pueden afectan el bienestar de las personas en la medida que son consumidos permanentemente. Entre los efectos negativos de este tipo de alimentación se puede observar, el aumento excesivo de peso, problemas de azúcar y colesterol. Es por ello que esta tendencia ha ido disminuyendo en la medida que los

consumidores han sido concientizados de la necesidad de una alimentación sana y balanceada, lo cual ha conllevado a la búsqueda de productos naturales y en cantidades que se ajusten a lo que cada persona desea y necesita.

Por tanto, los consumidores serán autónomos en la selección de los ingredientes de los productos que desea consumir.

El motivo por el cual al consumidor le podría llamar la atención este tipo de negocio, es que pueden seleccionar los ingredientes que sean de su agrado y las cantidades que considere necesarias.

Personas descomplicadas a quienes les gusta combinar ingredientes o para quienes prefieren una dieta balanceada o por el contrario para quienes no les preocupa y prefieren comer lo que les gusta. Que valoren la calidad del producto, su calidad, su precio y su ubicación.

Además actualmente los vegetales con los que se acompaña este tipo de alimentos, son considerados de gran importancia para alimentación, lo que pude lograr que los consumidores perciban este producto como algo nutritivo por contenerlos y poder combinarlos con otros alimentos de su agrado.

De acuerdo a la encuesta realizada, el 97% de posibles consumidores de este producto están interesados en un negocio donde pueden seleccionar los ingredientes por cuestión de variedad y gusto, ya que consideran importante el poder eliminar aquellas cosas que no consumen y seleccionar las que sean de su preferencia.

3.2.3.7 Barreras culturales en el consumo del producto.

Se pueden encontrar medianamente una barrera cultural, que deberá ser manejada debido a que las personas no están acostumbradas a seleccionar los ingredientes de lo que desean, si no a solicitar lo que el establecimiento tiene para ofrecer. Para eliminar esta barrera se dará a conocer las ventajas que se tienen con los productos personalizados como el poder satisfacer de una manera mas directa las necesidades de los consumidores.

3.2.3.8 Consideración del producto como una novedad dentro del mercado por razones culturales.

Los productos representan una novedad en el mercado, lo cual llamará la atención al consumidor, creando en él la cultura del consumo de lo que yo prefiero y no de lo que solamente me ofrecen; Por lo cual será admitido por su característica de preferencia de ingredientes y tamaños.

3.2.3.9 Evolución de la empresa con su portafolio de producto en función a los cambios sociales y culturales para mantener vigente con su cuota de mercado.

Esta claro que el mercado es cambiante y por esta razón se deben crear estrategias para mantener el mercado existente y atraer nuevos clientes, para esto se debe pensar en una constante innovación en cuanto a carta de productos y servicios, algo que se llevara a cabo de acuerdo al desarrollo del negocio.

3.2.4 Influencia del Entorno Ambiental

El entorno ambiental es muy importante ya que en la actualidad el objetivo de toda empresa es cuidar el medio ambiente, por esta razón se deben conocer todas las normas establecidas para que el negocio no afecte directa o indirectamente este entorno.

3.2.4.1 Normas legales y de política ambiental.

Las normas sectoriales de Icontec para restaurantes, creadas con la colaboración de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica (Acodrés), pretenden una mejoría continua en la preservación y proyección de la calidad del sector restaurador. Cuantos mayores estándares de calidad posea el restaurante, será calificado con mayor número de “Tenedores”, los cuales representan la categoría del sitio. El mayor número de tenedores que se pueden obtener son tres. Los principales estándares de calidad a alcanzar son:

- Servicio de bebidas y alimentos al cliente de acuerdo con los estándares establecidos: Permite la elaboración de productos en el tiempo, calidad y cantidad señalada en las recetas.
- Infraestructura básica en los establecimientos de la industria gastronómica: Indica los requisitos básicos que debe tener un establecimiento en higiene, calidad en productos y la refrigeración de los mismos.
- Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa: Atiende los manejos de dinero, producción y presupuestos que tiene el restaurante de acuerdo al plan de trabajo previamente establecido.

Además de demostrar la calidad del restaurante por tenedores, el valor agregado del negocio se incrementa. También le proporciona al cliente la confiabilidad de que el valor pagado por éste, realmente si es coherente con el servicio recibido, incrementando los procedimientos de calidad en todo el sector.

Para mantener la categorización en el sector de manera adecuada y transparente, el Icontec realiza visitas durante tres años seguidos a los lugares a los que ya se

les ha otorgado la certificación de calidad. Los nuevos establecimientos que deseen recibirla donde se evaluarán las NTS²⁸.

Normas

- Matricula mercantil
- Impuesto de industria y comercio en la alcaldía el cual incluye la sobretasa bomberil.
- Concepto expedido por la secretaria de salud.
- SAYCO y ACINPRO.
- DIAN
- Norma sanitaria de manipulación de alimentos.
- Todas las afiliaciones legales de los trabajadores.
- Concepto de Uso de Suelo: Las normas que regulan el uso del suelo se derivan principalmente de la ley 388 de 1997, norma que establece los mecanismos y competencias que permiten al municipio promover el ordenamiento y uso de suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico, la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.
- Ley 232 de 1995: Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.
- Decreto 1879 de 2008: Por el cual se reglamentan la ley 232 de 1995, el artículo 27 de la ley 962 de 2005, los artículos 46,47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones.

3.2.4.2 Requerimiento del proyecto, debido a un fuerte nivel de desechos, de disponer de una unidad o grupo humano para la gestión medioambiental.

No es necesario disponer de una unidad o grupo humanos, ya que el negocio es pequeño y los desperdicios se podrán reciclar fácilmente por el mismo personal encargado del negocio.

²⁸ Normas Técnicas para Restaurantes y Hoteles [en línea]. Bogotá D.C.: Revista La barra, 2009. [Consultado Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>

3.2.4.3 Impacto ambiental causado por la empresa.

Tiene un impacto ambiental bajo debido a que los residuos sólidos que se generen en la preparación de los alimentos y los que dejan los clientes cuando los consumen, se pueden manejar con el sistema de recolección de basuras del municipio.

3.2.5 Influencia del Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico es uno de los entornos que se encuentra en expansión, debido a la oferta y demanda de productos con altas tecnologías, sin embargo este entorno no afecta directamente el desarrollo del negocio, ya que no son necesarios equipos o tecnología de punta para el desarrollo de los productos.

3.2.5.1 Posición tecnológica material.

La necesidad de contar con una tecnología material es baja, no serán necesarias maquinas que realicen procedimientos, ya que la tecnología en la industria de comidas rápidas, por lo general no es de punta y se usan medios de producción domésticos o tradicionales.

3.2 5.2 Posición tecnológica inmaterial.

La necesidad de contar con una posición tecnología inmaterial es mediana, ya que es necesario equipo humano pero no tiene que estar altamente entrenado, solo se requiere personal con capacidad y experiencia en la preparación de productos similares.

3.2.5.3 Nivel tecnológico de los competidores más antiguos y sólidos.

Los competidores no poseen tecnología avanzada en maquinaria y equipo, ya que el tipo de negocio no lo exige.

3.3 ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

El análisis del entorno sectorial es de gran importancia para conocer las ventajas o desventajas que se tienen al ingresar al sector, pues de esta manera se pueden determinar ciertas estrategias para poder entrar al mercado de una manera competitiva.

3.3.1 Análisis de la plataforma regional y competitiva. Teniendo en cuenta que es un negocio pequeño algunos factores que benefician la puesta en marcha del proyecto son:

- **Mano de obra barata y capacita:** La ciudad de Tuluá cuenta con un gran numero de restaurantes, donde podremos encontrar personas desempleadas con una excelente capacidad y experiencia, dispuestas a trabajar para el negocio sin exigir una remuneración alta considerando que la ciudad es pequeña y el estilo de vida no es tan costoso.
- **Materia prima abundante, recolectable y abundante:** En la ciudad donde se realizará el proyecto podremos tener la disponibilidad de encontrar la materia prima necesaria, teniendo en cuenta que Tuluá es una ciudad con gran variedad de agricultura.

Cuadro 26. Condiciones de la demanda

	DEMANDA LOCAL
Demanda educada conocedora del producto	Mediana
Demanda con capacidad adquisitiva: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta ➤ Mediana ➤ Baja 	Mediana
Demanda con preferencia por: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta calidad sin importar precio ➤ Baja calidad y bajo precio ➤ Calidad y precio mediano ➤ Distintos tipos de calidad, según cliente 	Calidad y precio mediano

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Análisis del mercado

Este restaurante esta dirigido a todas las personas que actualmente buscan una alimentación balanceada, pero que no tienen tiempo para prepara alimentos y por lo tanto deben consumirlos en la calle, se sabe que la alimentación es fundamental para el bienestar de las personas y actualmente la mayoría busca en un restaurante encontrar productos bajos en grasa y con alto contenido de nutrientes.

El principal mercado es la ciudad de Tuluá, ya que aunque es una ciudad pequeña hay alto poder adquisitivo y se encuentran personas que buscan estos lugares dentro de sus hábitos alimenticios, pues en el municipio es costumbre salir los domingo a dar un paseo y de una vez almorzar o comer fuera del hogar, algo que permite que se pueda llegar a este mercado, además Tuluá es una zona agrícola lo que permitirá encontrar excelentes ingredientes vegetales para ofrecer los mejores productos.

De otra parte, la ciudad no cuenta con este tipo de restaurantes, donde los consumidores pueden elegir lo que quieren comer y sin someterse a lo que ofrece un menú.

Población actual (Est.): 211.000 Habitantes

4.1.1 Mercado Potencial: Habitantes del municipio de Tuluá entre 20 a 44 años de edad, del estrato 3, 4, 5 y 6.

Cuadro 27. Mercado Potencial

Edad	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
20 - 24	11.968	2.750	2.144	48	16.910
25 - 29	10.715	2.462	1.920	43	15.138
30 - 34	9.423	2.165	1.688	37	13.314
35 - 39	9.723	2.234	1.742	39	13.738
40 - 44	10.061	2.311	1.802	40	14.214
TOTAL	51.889	11.922	9.296	206	73.314

Fuente: Análisis realizado por la autora de acuerdo al Anuario Estadístico Tuluá, 2007.

4.1.1.1 Justificación del mercado Potencial: El mercado potencial ha sido seleccionado teniendo en cuenta que los productos ofrecidos, por sus características diferenciadoras, llamarán la atención de jóvenes y adultos de los

estratos de nivel medio en adelante, donde es observable la capacidad de compra y el interés por el cuidado de la salud.

4.1.1.2 Mercado Objetivo: El mercado objetivo se determinó considerando la encuesta, en el elemento de si consumen o no consumen sándwich y/o ensaladas. Aproximadamente el 50% de los encuestados lo hacen, siguiendo la línea, se estima que se puede llegar a un mercado objetivo aproximado de 36.657 personas quienes podrían consumir el producto.

4.1.1.3 Mercado Específico: Se ha estimado trabajar con el 2% (733 personas) del mercado objetivo, considerando la capacidad instalada que se estima en 1800 unidades mes, teniendo en cuenta el personal, equipos, capital de trabajo, costos, y horario de atención.

4.2 COMPETIDORES ACTUALES

En la ciudad de Tuluá existen setenta y tres (73) restaurantes, de los cuales Treinta y siete (37) están identificados como restaurantes de comida rápida, los cuales son considerados como competencia directa al plan de negocios propuesto, ellos son:

Cuadro 28. Competencia

COMPETENCIA	
RESTAURANTE	DIRECCION
Jeno's Pizza	C.C. La Herradura I. J-06
American Pizza	Cr 28 Cl 31 Esq.
Adrive pizza	Cl 26 35-63
Aquí es el Paisa	Cr 26 38-144
Asadero mas Kombo	Cr 24B 4-39
Asados al carbon comidas rápidas Kikiry Muu	Cr 26A 40-78
Asados Pink Zone	Cl 40 25-32
Bar restaurante san Gerónimo	Cl 41A 22-60 Paso Ancho
Burger-parrilla Rynos	Cl 26 Cr 36 Esq.
Comidas rapidas y asados al Carbón Ryko'z	Cr 26 A 40 B-46
Chorivalle	Cl 22 24-25
Comidas rápidas el Flaco	Cl 40 25-42
Comidas rápidas y heladería súper Mario Bross	Cr 26 Cl 34 Esq.
Comidas rápidas Marcos	Cr 22A 5 B-21
Comidas rápidas Paisarlex	Cr 26 38-48
Comidas rápidas Perroloco	Tr 12 25 B-40

Comidas rapidas Sanmiguel	Cr 26 38-117
Cow Burguer	Cr 23 40 a-15
Cremaland	Cl 27 27-02
El rey del sabor	Cr 26 35-55
Far west comidas rápidas	Cl 40 25-37
Empanadas la delicia Envigadeña	Cr 24 26-09
Exquisitas ensaladas de frutas La Poderosa	Cl 27 Cr36 Esq.
Fruteria Savoury fruit	Cl 26 Cr33 Esq.
Ferchos comidas rápidas	Cl 24 26-73
Kiskiriski	Cl 27 21-75
Las ricuras de Oscar	Cr 19 30-04
Los auténticos chorizos de San Rafael	Cl 25 10-50
La cabaña de Carlos	Cr 28 26-00 Pto. 2
Pepperoni	Cl 13B 23-07
Pizzas y pastas D'javier	Cr 33 21-46
Papardeli	C.C. La Herradura I-h-02
Restaurante Frisby s.a.	C.C. La Herradura I-g-14
Restaurante Parrilla Bar La Transversal	Tr 12 25 B-30
Restaurante sándwich Qbano	C.C. La Herradura I-j 07
Súper Sándwich	Cr 26 31-85
Pizzería y restaurante Pezzo Di Pizza	Cr 26 31-64

Fuente: Paginas Amarillas [en línea]. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.paginasamarillas.com/pagamanet/web/companyCategory.aspx?ipa=* &npa=Todos+los+Pa%c3%adses&idi=1&txb=restaurantes&nci=tulua

Estos restaurantes dentro de su menú ofrecen productos con base en el estándar de preparación; es decir, tamaño e ingredientes de acuerdo a la receta general de preparación de sándwich y ensaladas; por tanto, no ofrecen la opción al consumidor para elegir o eliminar ingredientes del pedido.

Por esta razón se puede considerar que Deligth Gourmet no cuenta con una competencia directa, ya que en la ciudad de Tuluá no hay ningún negocio que ofrezca esta posibilidad, sin embargo los competidores más fuertes se pueden considerar:

4.2.1 Sándwich Qbano

Figura 2. Logo Sándwich Qbano



Fuente: <http://www.sandwichcubano.com/>

4.2.1.1 Carta - Menú

Cuadro 29. Sándwich Qbano Gourmet

SANDWICH GOURMET		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
De La Casa	Jamón Pierna, Tocineta, Chorizo Cóctel, Queso Mozzarella, Queso Crema, Cilantro, Maíz Tierno, Cebolla Roja, Pimentón, Tomate, Lechuga Romana, Pimienta y Salsa Favorita.	\$14.100
Thai	Pan Servilleta, Pechuga de Pollo en Julianas, Raíces Chinas, Pimentón, Lechuga Romana, Zanahoria, Cebolla Roja, Ajonjolí, Pimienta y Salsa Teriyaki.	\$13.200
Italiano	Roast Beef, Jamón Pierna, Salami Pimienta, Queso Mozzarella, Queso Parmesano, Tomate, Lechuga Romana, Albahaca, Tomillo, Pimienta y Salsa Italiana.	\$14.800

Fuente: Carta Sándwich Qbano

*Todos los Sándwich Gourmet se sirven en pan blanco, integral o servilleta.

Cuadro 30. Sándwich Qbano tradicional

QBANO					
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO			
		PERSONAL	GRANDE	COMBO PERSONAL	COMBO GRANDE
Ropa Vieja	Carne Desmechada, Queso Amarillo, Lechuga, Tomate, Pimentón, Apio, Mostaza, Salsa BBQ, Pasta de Tomate, Cebolla Roja y Salsa de la Casa.	\$8.900	\$13.800	\$13.700	\$18.600
Clásico	Lechón, Jamón, Salami Pimienta, Pepinillos, Queso Holandés, Tomate, Eneldo y Salsa de la Casa.				
Cordero	Cordero de Pierna (contiene cerdo), Queso Mozzarella, Lechuga y Salsa de la Casa.				
Mexicano	Carne Desmechada, Chile, Queso Mozzarella, Tomate, Aguacate, Cilantro, Lechuga, Sour Cream, Tostacos Picantes, Cebolla Roja y Salsa de la Casa.				
Roast Beef	Carne de Res, Tomate, Queso Mozzarella, Lechuga, Salsa BBQ y Salsa de la Casa.				
Jamón Pierna	Jamón seleccionado de Pierna, Queso Amarillo, Lechuga y Salsa de la Casa.	\$ 7.900	\$12.900	\$12.700	\$17.700
Pollo	Pollo, Tomate, Queso Mozzarella, Lechuga y Mayonesa.				
Hawaiano	Piña, Jamón, Queso Mozzarella y Mayonesa.				
Súper Especial	Jamón, Jamonada, Jamón de Cordero (contiene cerdo), Salami, Tomate, Queso Mozzarella, Lechuga y Salsa de la Casa.	\$ 7.900	\$12.500	\$12.700	\$17.300
Especial	Jamón, Jamonada, Jamón de Cordero (contiene cerdo), Queso Mozzarella, Lechuga y Salsa de la Casa.	\$ 6.900	\$10.900	\$11.700	\$15.700

Fuente: Carta Sándwich Qbano

*Los combos vienen acompañados de gaseosa (vaso de 16 Oz) y papas a la francesa. En los combos se puede cambiar las papas x porción de ensalada tropical, y por un valor adicional cambiar la gaseosa x jugos, limonada frappe o malteadas. También se puede AGRANDAR el sándwich.

Cuadro 31. Ensaladas Qbano

ENSALADAS		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
César Pollo	Julianas de Pollo, Lechuga Batavia, Lechuga Romana, Tomate, Croutones de Pan, Queso Parmesano y Salsa César.	\$9.100
Vegetales	Lechuga Batavia, Arveja, Zanahoria, Maíz Tierno, Aguacate, Tomate y Vinagreta.	\$5.400
Tropical	Pollo, Jamón, Queso Amarillo, Piña, Lechuga y Mayonesa.	\$8.500

Fuente: Carta Sándwich Qbano

Cuadro 32. Otros productos Qbano

OTROS			
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO	COMBO
Súper Perro	Salchicha Ahumada de Res, Queso Mozzarella, Salsa de Piña, Papita frita triturada, Salsa Blanca, Salsa Rosada y Salsa de Tomate.	\$5.400	\$9.900
Hamburguesa	Carne de Res, Queso Mozzarella, Tocineta, Tomate, Lechuga, Cebolla, Salsa BBQ y Salsa de Cebolla.	\$8.900	\$13.700
Porción de Papas	Papas a la francesa.	\$3.500	\$4.500

Fuente: Carta Sándwich Qbano

Cuadro 33. Bebidas Qbano

BEBIDAS		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
Gaseosa	Vaso 22 Oz	\$3.300
	Vaso 16 Oz	\$2.600
	Botella 20 Oz	\$3.100
	Lata	\$2.600
	Botella 10 Oz	\$2.200
Agua en Botella	Botella 500 cc	\$2.200
	Dassani 500 cc	\$2.800
Cerveza	Lata Club Colombia	\$3.500
	Lata o Botella Nacional	\$2.800
Limonada		\$2.700
Malteada		\$3.900
Milo Frio o Caliente		\$2.800
Jugos	En leche	\$3.900
	En agua	\$3.100
	Jugo en Caja	\$2.100
	Jugo de Mandarina	\$4.200

Fuente: Carta Sándwich Qbano

Cuadro 34. Adiciones Qbano

ADICIONES		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
Carnes	Carne Hamburguesa Res	\$3.000
	Cordero (63 gr)	\$3.000
	Jamón (63 gr)	\$2.500
	Jamonada (63 gr)	\$2.200
	Jamón Pierna (63 gr)	\$3.000
	Pollo (70 gr)	\$4.000
	Roast Beef (63 gr)	\$3.000
	Carne Desmechada (40 gr)	\$3.000
	Salami (63 gr)	\$2.500
	Tocineta (35 gr)	\$2.100
Vegetales y Verduras	Champiñones (50gr)	\$2.600

	Jalapeños (20 gr)	\$900
	Maíz Tierno (20 gr)	\$800
	Pepinillos (20 gr)	\$900
	Tomate (50 gr)	\$900
	Vegetales (40 gr)	\$900
Otros	Piña (63 gr)	\$1.300
	Queso Amarillo (20 gr)	\$1.500
	Queso Mozzarella (40 gr)	\$1.500
	Salsa de Ajo	\$900

Fuente: Carta Sándwich Qbano

4.2.1.2 Actividades

- **Inigualable:** Cada mes recomiendan un producto de su carta y lo llaman “El producto del mes”.
- **Juego interactivo “Yo quiero mi Sándwich Qbano”:** El juego consiste en atender los clientes de sándwich Qbano. Deben preparar los productos que estos soliciten en el menor tiempo posible, los mejores puntajes ganaran PSP (Play Station Portátil).
- **Encuestas**

Este restaurante esta muy bien posicionado en el mercado, además cuenta con una excelente infraestructura de marketing, ya que tiene pagina de internet y realiza actividades constantes a los consumidores, tiene un gran reconocimiento a nivel nacional y regional, en este caso en la ciudad de Tuluá, donde se encuentra el mercado objetivo del negocio a desarrollar esta bien aceptado, por lo cual se considera la competencia mas fuerte dentro del mercado, pues contiene productos similares a los que se van a ofrecer, sin embargo lo que hace diferenciador a Delight Gourmet es que los consumidores tendrán la opción de preparar el producto a su gusto.

Tiene un amplio portafolio y los precios son relativamente altos.

4.2.2 Súper sándwich

Figura 3. Logo Súper Sándwich



Fuente: Carta Súper Sándwich

4.2.2.1 Carta - Menú

Cuadro 35. Carta Súper Sándwich

SANDWICH			
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO	
		JUNIOR (2 PORCIONES)	SUPER (4 PORCIONES)
Especial	Jamón, Cordero, Pollo, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$8.700	\$14.500
Carne	Carne, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$6.000	\$11.000
Pollo	Pollo, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$7.500	\$13.000
Jamón	Jamón, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$6.000	\$11.000
Cordero	Cordero, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$7.500	\$13.000
Pernil Cerdo	Pernil Cerdo, Queso, Cebolla, Lechuga, Tomate y Salsa de Ajo.	\$7.000	\$12.000
Hawaiano	Jamón, Queso, Piña, Cebolla, Lechuga, Tomate y Salsa de Ajo.	\$7.000	\$12.000
Mixto	Cabanos, Salami, Pollo, Queso, Cebolla, Lechuga, Tomate y Salsa de Ajo.	\$9.000	\$16.000
Criollo	Pollo, Tocineta, Maíz, Queso, Lechuga, Salsa de Piña y Salsa de Ajo.	\$7.500	\$14.000

Fuente: Carta Súper Sándwich

Cuadro 36. Mini sándwich Súper Sándwich

MINISANDWICH		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
Jamón Queso	Jamón, Queso y Salsa de Ajo.	\$2.500
Jamón Natural	Jamón, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate, Salsa de Ajo.	\$3.200
Jamón Pollo	Jamón, Pollo, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.500
Cordero Queso	Cordero, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.200
Cordero Natural	Cordero, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$3.600
Cordero Pollo	Cordero, Pollo, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.800
Pollo Queso	Pollo, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.200
Pollo Natural	Pollo, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$3.500
Pollo Piña	Pollo, Piña, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.600
Pollo Champiñones	Pollo, Champiñones, Queso y Salsa de Ajo.	\$4.300
Carne Queso	Carne, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.000
Carne Natural	Carne, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$3.300
Carne Cordero	Cordero, Carne, Queso y Salsa de Ajo.	\$3.800
Hawaiano	Jamón, Queso, Piña y Salsa de Ajo.	\$3.000
Especial	Jamón, Cordero, Pollo, Queso, Lechuga, Cebolla, Tomate y Salsa de Ajo.	\$4.500
Pernil Cerdo	Pernil, Tomate, Cebolla, Lechuga, Queso y Salsa de Ajo.	\$4.500
Mixto	Cabanos, Salami, Pollo, Queso, Cebolla, Lechuga, Tomate y Salsa de Ajo.	\$4.500
Criollo	Pollo, Tocineta, Maíz, Queso, Lechuga, Salsa de Piña y Salsa de Ajo.	\$4.000

Fuente: Carta Súper Sándwich

Cuadro 37. Combos Súper Sándwich

COMBOS		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
Combo Novios	Sándwich (2 Pers.) + Papas + 2 Gaseosas	\$12.500
Combo Single	Sándwich + Papas + Gaseosa	\$8.100
Combo Familiar	4 Sándwich + 4 Gaseosas + 2 Papas Mini Especial	\$23.000
Combo DOG	Perro + Papas + Gaseosa	\$7.000
Combo Hamburguesa	Hamburguesa + Papas + Gaseosa	\$9.000

Fuente: Carta Súper Sándwich

Cuadro 38. Súper Especiales Súper Sándwich

SUPER ESPECIALES		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
Salchipapas	Salchicha + Papas, Tomate y Lechuga.	\$5.000
Pinchos de Pollo, Res, Cerdo	1 Pincho, Tomate y Lechuga, Papas a la francesa.	\$5.000
Nuggets de Pollo	5 Nuggets, Tomate, Lechuga y Papa a la Francesa.	\$5.000
Perro Sencillo	Salchicha, Lechuga, Queso, Ripio y Salsas.	\$3.500
Perro Especial	Salchicha, Pollo, Tocineta, Queso, Ripio y Salsas.	\$4.500
Hamburguesa Sencilla	Carne, Queso, Tomate, Cebolla, Lechuga.	\$5.500
Hamburguesa Especial	Carne, Pollo, Jamón, Queso, Tomate, Cebolla, Lechuga, Ripio, Salsas.	\$6.500
Porción Papas a la Francesa		\$2.500

Fuente: Carta Súper Sándwich

Cuadro 39. Bebidas Súper Sándwich

BEBIDAS		
PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO
Gaseosa	Vaso	\$1.400
	20 Oz	\$2.400
	10 Oz	\$1.500
Cerveza		\$2.100
Jugos Naturales: Guanábana, Mora, Fresa, Lulo, Mango.	En leche	\$3.000
	En agua	\$2.500

Fuente: Carta Súper Sándwich

Súper Sándwich lleva en Tuluá 2 años y tiene 3 sucursales, se considera una competencia fuerte ya que su especialidad son los sándwich, sin embargo solo utiliza un solo tipo de pan, algo que beneficia a Deligth Gourmet quien tiene variedad en estos. A pesar de que lleva poco tiempo ha tenido una gran acogida por parte de los tulueños.

Su portafolio es muy amplio y los precios no son altos, lo cual es un beneficio para ellos.

4.2.3 Posición de mi producto frente a la competencia: A pesar de que estos productos cuentan con una fuerte competencia, lo que hará la diferencia es que los consumidores pueden seleccionar los ingredientes y la cantidad de estos que desean consumir, algo novedoso en la ciudad de Tuluá y que podrá llamar la atención de los consumidores, pues se sabe que actualmente los productos personalizados están obteniendo gran fortaleza ya que con esto se satisface las necesidades de cada cliente.

Cuadro 40. Posición competitiva en mercado, producto y finanzas.

Competidores	Posición competitiva en mercado, producto y finanzas
Grandes (No. 3)	Se consideran 3 grandes competidores a pesar de que no manejan directamente el mismo concepto de negocio, ya que dentro de su portafolio ofrecen los mismos productos y tienen una gran aceptación, abarcando un gran mercado.
Medianos (No.19)	Dentro de estos competidores se incluyen los negocios que ofrecen productos, los cuales pueden considerarse como sustitutos, ya que aunque no son iguales a los que ofrece el negocio a crear, son denominados igualmente comidas rápidas.
Pequeños (No.15)	Los competidores pequeños, son aquellos donde se encuentran gran variedad de producto, sea comida rápida o corriente.
Micros (No.36)	Los competidores considerados micros, son aquellos que a pesar de que no son una competencia fuerte, pueden quitarnos mercado, como pueden hacerlo los restaurantes de comidas ejecutivas, entre otros.

4.2.4 Análisis de competidores, mercado nacional

Cuadro 41. Competidores mercado local

Competidor y porcentaje de participación en el mercado.	Fuente de ventaja competitiva	Movimientos básicos y metas	Áreas vulnerables	Áreas de confrontación o área de batalla *
Sándwich Qbano	Posicionamiento y reconocimiento en el mercado.	Abarcar mas mercado local.	Llegada de un competidor más fuerte.	Mantener el mercado actual.
Súper Sándwich	Especialidad en Sándwich.	Lograr mayor aceptación hacia el producto y posicionamiento en el mercado.	Relativamente nuevo en el mercado, por lo cual tiene poco reconocimiento.	Lograr más reconocimiento.
Paisarlex	Es uno de los restaurantes mas reconocidos por los Tuluenses en cuanto a comidas rápidas.	Más reconocimiento sobre la variedad de productos que ofrece este negocio.	Su especialidad no son los sándwich y las ensaladas.	Abarcar mas mercado.

*Se refiere a los elementos o aspectos táctico-estratégicos, como similitud en productos, precios y áreas de distribución, con las cuales se coincide y se lucha con los competidores.

4.2.5 Barreras de entrada

Cuadro 42. Barreras de entrada

BARRERAS DE ENTRADA	ESTRATEGIA O TÁCTICAS PARA SUPERARLAS.
Cultura de productos personalizados en la ciudad de Tuluá.	Dar a conocer la importancia de los productos personalizados, pues es una forma de satisfacer las necesidades de cada cliente, de acuerdo a sus preferencias y gustos.
Posicionamiento de marcas reconocidas	Se realizaran promociones constantes para atraer a los clientes y acaparar mercado de la competencia dando a conocer los beneficios de este nuevo concepto de negocio.
Mercado saturado	Aunque los productos son considerados como comida rápida, debe darse a conocer los beneficios que se tienen con la opción de personalizarlos, considerando esto como un valor agregado dentro del mercado.

4.3 CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL

De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), durante el 2007 las ventas de los casi 70.000 restaurantes que funcionan en el país llegaron a \$5,8 billones, con un crecimiento de 12% frente al 2006. En los últimos seis años, este rubro de la economía ha presentado un crecimiento promedio del 6% y ha generado ventas por \$25 billones.

Gustavo Toro, presidente de Acodrés, admite que la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante, reflejado en la creciente demanda y especialización del sector²⁹.

En los últimos cinco años la industria ha crecido 6.1 por ciento anual y se tienen grandes expectativas para el 2009³⁰.

Cuadro 43. Los productos de los competidores, considerando calidad y precio de venta entre otras variables.

Apreciablemente diferentes entre marcas	
Medianamente diferentes entre marcas	Los productos de los competidores en cuanto a calidad y precio son, medianamente diferentes entre marcas, porque aunque ofrecen productos similares los precios varían notablemente entre todos, todo esto porque el competidor mas fuerte tiene un alto posicionamiento en el mercado.
Nada diferentes entre marcas	

4.4 AUMENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LOS COMPETIDORES

A pesar de que Sándwich Qbano es considerada la competencia mas fuerte para el negocio por su posicionamiento y reconocimiento, se debe tener en cuenta que en los últimos años este disminuyo su capacidad instalada, contaba con dos restaurantes en la ciudad y solo quedo uno en el Centro Comercial la herradura el mas importante de esta región, lugar en el cual cumplen su objetivo de ventas, por el contrario Súper Sándwich que es considerado la segunda competencia mas fuerte esta aumentando su capacidad instalada, pues ya tiene 3 restaurantes en la

²⁹ El ingrediente secreto [en línea]: Un Mercado Apetitoso. Colombia: Poder 360°, 2008. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet:

http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=371

³⁰ Expectativas Comercio 2008 [en línea]: Expectativas de Comerciantes le apuntan a un Crecimiento Sostenido para el 2008. Valle del Cauca: Fenalco, 2008. [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: http://www.fenalcovalle.com/noticias/ver/id_noticia=B4C998A7-5396-8707-C790-F0A7FD6801CE&_id=38

ciudad en lugares estratégicos, lo podría hacer que este se convirtiera en la competencia mas fuerte en cuanto a sándwich ya que e su portafolio no manejan ensaladas.

Cuadro 44. Aumento de la capacidad instalada de los competidores

ESTRATEGIA COMPETITIVA APLICADA POR COMPETIDORES ACTUALES	Porcentaje que la usan	Volumen del mercado obtenido
De calidad y precios altos (diferenciación)	% 20	%15
De calidad y precios medianos (a la mitad)	% 30	%30
De calidad y precios bajos (volumen)	% 20	%30
De especialización en clientes con necesidades específicas (enfoque especializado)	% 10	%5
Estrategias variables según época y circunstancias del mercado	% 20	%20

Fuente: Observación directa de la autora.

4.5 RIESGOS DE SALIR DEL NEGOCIO DINAMICA Y RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Hay que tener en cuenta que el montar la empresa requiere de una inversión, sin embargo por ser un negocio que se encuentra en un sector que está en crecimiento y que brinda unos márgenes de rentabilidad aceptables, se puede considerar que es fácil la venta de la misma, sin olvidar que se pueden generar perdidas importantes.

4.6 FILOSOFÍA O VISIÓN DEL NEGOCIO

Ser una empresa líder en el mercado de las comidas rápidas, ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio al cliente, satisfaciendo las necesidades de los consumidores, en un lapso de tiempo de tres años.

4.7 ANALISIS DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son una parte esencial para el desarrollo de una empresa, pues de ellos dependen factores como la calidad del producto, debido a que son quienes proveen lo necesario para la elaboración del mismo, es importante

conocer con que variedad de proveedores se cuenta y si son suficientes para no presentar inconvenientes en el momento de que haga falta algún equipo, materia prima o insumo.

4.7.1 Proveedores potenciales

Cuadro 45. Proveedores potenciales

NACIONALES			
Nombre			
	G	M	P
MAKRO	X		
MERCADO LIBRE	X		
INDUSTRIA TAYLOR	X		
CI TALSA	X		

4.7.2 Manejo de estrategia de servicio y precios de los proveedores.

Se puede encontrar grandes proveedores para la industria gastronómica, en cuanto a materia prima y maquinaria, entre ellos están los mencionados anteriormente.

En cuando a Makro es un supermercado mayorista el cual mantiene un precio estable en el mercado, es decir no varían dependiendo del cliente, si no que manejan el mismo precio para todos, se considera importante para la compra de la materia prima porque es una de los supermercados mayoristas más importantes del país, aunque también se encuentra variedad de supermercados y tiendas para la compra de materia prima.

Mercado Libre, es un portal de venta de productos y subastas la cual tiene precios establecidos, sin embargo se puede negociar con los vendedores, esta puede ser una opción en el momento de comprar ya que se encuentran gran variedad de productos y precios.

Ci Talsa e industrial Taylor son empresas especializadas en equipos de la industria gastronomía por lo que sus precios son relativamente altos, sin embargo cuentan con gran variedad de productos y servicio técnico.

Estos proveedores tienen un manejo igual con todos los clientes, no tienen excepciones por la compra de mayores volúmenes, ofrecen los mismos servicios sin importar la cantidad de compra.

La calidad de los productos que ofrecen los proveedores es igual para todos sus clientes, no depende de la cantidad de compra.

En cuanto al interés de los proveedores por ingresar al negocio se considera que no es una alarma para el proyecto ya que al ser empresas grandes y posicionadas, podrían no interesarse en incursionar en otros campos, pues con los productos y servicios que ofrecen ya tienen experiencia y gran posicionamiento.

Estos proveedores no tienen un conocimiento profundo sobre el desarrollo del negocio pues en el caso Mercado Libre se limitan a ofrecer sus productos con el objetivo de que se realice la compra, mas no investigan sobre el desarrollo del negocio. En Makro manejan variedad de clientes, además estos seleccionan sus productos y no tienen un contacto directo. Los demás proveedores como Ci Talsa e Industrial Taylor preguntan sobre el concepto del negocio y cantidad a producir para dar las recomendaciones necesarias y ofrecer el producto más acorde a lo requerido.

4.7.3 Distribución de las ventas

Cuadro 46. Distribución de las ventas

Empresas o instituciones que lo usan como materia prima o insumo	0%
Empresas o instituciones que lo usan como activo productivo	0%
Empresas o instituciones que lo usan como elemento de consumo	10%
Personas (familias) que lo consumen	90%

Fuente: Observación directa de la autora.

Los compradores serán continuos o esporádicos éste porcentaje de ocasiones:

Cuadro 47. Repetición de compra de los consumidores.

Continuos	80%
Esporádicos	20%

4.7.4 Productos estandarizados ajustados a los requerimientos particulares de los compradores.

El proyecto cuenta con dos posibilidades que logran satisfacer las necesidades de cada consumidor, pueden seleccionar los ingredientes a consumir o por el contrario elegir un producto que ya esta preparado.

4.7.5 Clasificación de los proveedores

Cuadro 48. Clasificación de los proveedores

Precios y descuentos más favorables	
Calidad del producto apropiada a su categoría	X
Asistencia y servicio pre y postventa	X
Otros aspectos: Reconocimiento de la marca, Precio.	

4.8 COMPRADORES POTENCIALES

Como se mencionó anteriormente, la empresa ya tiene seleccionado el mercado objetivo y venderá a personas entre 20 y 44 años de estratos 3 en adelante, no obstante todas aquellas personas que desee adquirir el producto, lo podrán hacer sin ningún inconveniente.

4.9 VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS SUSTITUTOS

El mercado de comidas rápidas es un mercado saturado, se encuentran variedad de productos que se catalogan con este nombre, entre estos, los sándwich y ensaladas que forman parte del portafolio de Delight Gourmet, es importante conocer cuales son estos productos sustitutos y sus estrategias para competir fuertemente.

4.9.1 Productos Sustitutos

Se consideran productos sustitutos a aquellos productos que se encuentran dentro de la categoría de comidas rápidas, como Hamburguesas, Perros, Pizzas, Pinchos, Salchipapas, entre otros. Sin embargo solo se analizaron los tres competidores directos porque ofrecen el mismo portafolio de producto y son quienes podrían afectar directamente al negocio.

4.9.2 La estrategia para competir de los sustitutos es:

Cuadro 49. Estrategia para competir con sustitutos

ESTRATEGIA COMPETITIVA APLICADA POR SUSTITUTOS	Porcentaje que la usan	Volumen del mercado obtenido
De calidad y precios altos (diferenciación)	% 20	%15
De calidad y precios medianos (a la mitad)	% 30	%30
De calidad y precios bajos (volumen)	% 20	%30
De especialización en clientes con necesidades específicas (enfoque especializado)	% 10	%5
Estrategias variables según época y circunstancias del mercado	% 20	%20

Fuente: Observación directa de la autora.

4.9.3 Nivel de desempeño o funcionalidad del producto sustituto ante el usuario

El desempeño o funcionalidad del producto sustituto ante el usuario depende de sus preferencias o gustos, este puede ser fuerte y variar de acuerdo a la cantidad que el cliente desee consumir.

El cliente podría preferir el producto sustituto tal vez por el precio o por la combinación de ingredientes que se ofrecen en cada producto, también puede depender de la alimentación que el consumidor lleve, pues en el mercado se pueden encontrar personas que prefieren mantener una alimentación balanceada o por el contrario quienes no se preocupan por esto, lo que hace que los consumidores puedan elegir entre una gran variedad de productos el que mas les gusta sin importar su contenido calórico.

4.10 VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA DE OTROS POTENCIALES INGRESANTES

La industria gastronómica se encuentra en crecimiento, algo que puede llamar la atención de nuevos ingresantes al mercado, por esta razón se debe estar preparado y crear estrategias que vayan más allá de la elaboración del producto y se relacionen directamente con las necesidades de los consumidores.

4.10.1 Interés de emprendedores-inversores para entrar al negocio

El negocio en estudio, puede resultar atractivo para muchos emprendedores – inversores debido a que los productos alimenticios por experiencia suelen ser rentables y dejar un margen de contribución unitario alto. Lo que se debe tener en cuenta es que el negocio tenga algo diferenciador que pueda llamar la atención de los consumidores, pues a competencia en el sector restaurantes es fuerte.

La demanda esperada para el portafolio del producto es de acuerdo al punto de equilibrio establecido, si esta es superada y el negocio muestra un desarrollo, muchos querrían una participación en este mercado.

La inversión para ingresar al negocio es relativamente baja en comparación con otros proyectos, permitiendo así, el ingreso de muchos potenciales emprendedores – inversores.

Además de esto el portafolio de producto se aprende a elaborar fácilmente y pueden ingresar competidores, por esta razón se debe tener una buena base en mercadeo, algo que lo haga un producto diferenciado frente a los demás.

4.11 CANALES DE DISTRIBUCION

En el negocio maneja un canal de marketing directo, es decir no tienen niveles de intermediarios y venderá directamente al consumidor. Este canal de distribución es fácil, barato y rápido, ya que llega directamente al consumidor final y al no tener intermediarios el precio final no es alterado, por lo que también puede incentivar a la incursión de nuevos competidores. No obstante que la publicidad directa hace parte esencial del negocio.

4.12 FACILIDAD EN ACCEDER A MATERIAS PRIMAS

Acceder a materias primas e insumos es fácil, pues se pueden encontrar proveedores que ofrecen los ingredientes y equipos que se requieren para la operación del negocio, además la facilidad de conseguir trabajadores y compradores, lo que puede estimular la llegada de mas inversiones para el negocio.

5. VALORACIÓN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

5.1 PRODUCTO A OFRECER EN EL MERCADO

El negocio ofrecerá a sus clientes sándwiches y ensaladas, con base en una carta de preparación que identifica vegetales, tipos de pan, tipos de queso, salsas, carnes, etc. que el cliente seleccionara de acuerdo con su gusto; dando cumplimiento con los estándares de calidad requeridos para la preparación de alimentos. Todo ello dentro de un concepto de negocio diferenciador en el cual se busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a bienestar y nutrición. Es decir, el producto se preparará como lo quiera el cliente en tamaño y cantidad.

5.2 PRINCIPIO, VALOR O CONCEPTO QUE DESARROLLA EL PRODUCTO

Actualmente el mercado en general busca satisfacer de una manera directa las necesidades de los consumidores, por lo que la tendencia es hacia los productos personalizados acordes a las preferencias de cada consumidor. Es importante tener en cuenta que las estrategias de los negocios deben ir mas allá de la elaboración del producto y crear valores agregados que lo hagan diferente a los demás.

5.2.1 Producto diferenciado: El producto a ofrecer es diferenciado, ya que ofrecen la opción de personalizarse, es decir de que el consumidor sea quien elija los ingredientes a consumir. Aunque en el mercado se encuentra muchos del mismo, no tienen el mismo concepto.

5.3 EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y SU ENFOQUE

El diseño del producto tendrá un enfoque local, pues será solamente para la ciudad de Tuluá, en donde no se encuentran negocios con este concepto, pues como se ha mencionado el producto tiene la opción de personalizarse, algo que será novedoso para los consumidores.

5.4 CIUDAD A OFRECER AL MERCADO EN EL MEDIANO PLAZO

Se aspira mercadear el producto en la ciudad de Tuluá, pues allí se encuentra el mercado objetivo y la oportunidad de dar a conocer un negocio diferenciador, ya que son los consumidores quienes eligen que comer, algo que será novedoso para ellos, pues en este municipio no se encuentra este tipo de negocios.

5.5 MÉTODO A EMPLEAR PARA CONOCER LAS CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS

Se debe tener en cuenta que el mercado de las comidas rápidas esta muy saturado, sin embargo es importante conocer las necesidades de los consumidores para satisfacerlos, esto se logra a través de varias estrategias como por medio de encuestas, igualmente realizar trabajo de campo para observar las características del mercado y los puntos claves para el desarrollo de estrategia competitivas.

5.5.1 Muestreo por Edad: Se tiene un mercado objetivo de 73.314 personas, distribuidas por grupo de edad, como se puede observar en el cuadro anteriormente mencionado. Dado que no es posible encuestar a la totalidad de personas, se realizará encuestas a 80 personas, usando una afijación proporcional, utilizando la siguiente formula para cada uno de los rangos establecidos:

$$n_i = n (N_i/N) \quad \text{Donde :}$$

i , es el número de rangos de edades;

n es el número total de encuestas a realizar;

N_i es el número de personas por rango de edad

N es el total del mercado objetivo.

Por tanto, la muestra para cada uno de los rangos de edades, es la siguiente:

Cuadro 50. Muestreo por edad

Rangos de edad	n_i	N	N_i	N
20 – 24	18	80	16910	73.314
25 – 29	17	80	15138	73.314
30 – 34	15	80	13314	73.314
35 – 39	15	80	13738	73.314
40 – 44	16	80	14214	73.314

5.6 POSICION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTO FRENTE A LOS COMPETIDORES

Cuadro 51. Posición del portafolio de productos frente a los competidores

FACTOR A COMPARAR	POSICIÓN			ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN
	+	=	-	
Calidad		X		Mejorar cada vez la calidad de los productos certificando el negocio con las normas establecidas.
Precio			x	Sin afectar los márgenes de rentabilidad, se manejaran precios menores a los de la competencia.
Servicios Adicionales	x			Los consumidores tendrán la opción de seleccionar los ingredientes a consumir.
Variedad	x			Los consumidores al tener la posibilidad de seleccionar los ingredientes podrá combinarlos a su gusto.
Servicio al cliente	x			Se realizará todo tipo de promociones y actividades posibles que se encuentren a nuestro alcance para satisfacer a los clientes y ofrecer el mejor servicio.

5.7 SERVICIOS PRE Y POST VENTA EN LA COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO

Los servicios pre venta, será dar una buena información sobre el producto y en que consiste el negocio, dar a conocer la variedad de ingredientes que se pueden combinar para preparar el mejor sándwich o ensalada al gusto de cada consumidor, para el servicio post venta se crearan promociones y actividades para que el cliente visite constantemente el negocio.

5.8 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

A pesar de que no es un producto donde la investigación y desarrollo sea el elemento primordial para su permanencia, si es importante resaltar, que se espera explorar mercados externos con el firme propósito de observar que hay en el

mercado que se ajuste a lo establecido por el negocio, lo cual sin duda conlleva a conocer los movimientos y estrategias de la competencia orientado todo ello a desarrollar productos y actividades que puedan superarlos.

5.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El producto se encuentra en una Etapa de Introducción, pues esta inicia cuando se lanza un producto. La introducción toma tiempo, y el crecimiento de las ventas puede ser lento.

En esta etapa, en comparación con otras, las utilidades son negativas o bajas a causa de lo bajo de las ventas y los elevados gastos en distribución y promoción. Los gastos en promoción son relativamente altos para informar a los consumidores del nuevo producto e incitarlos a que lo prueben.

5.10 CARTA DE PRESENTACION DEL PORTAFOLIO

Delight Gourmet contará con una carta de presentación donde se encontraran los productos estándar, es decir los que ya se encuentran preparados, para quienes deseen seleccionar los ingredientes se les entregara una carta diseñada en un papel, el cual pueden rayar para seleccionar los ingredientes que desean para la preparación de su producto, en esta encontraran diferentes tipos de pan, carne, vegetales y salsas, los cuales podrán combinar para elaborar el producto.

Figura 4. Cartas de presentación del portafolio



Carta de Ingredientes

Pan:	Carnes:	Queso:
Árabe <input type="checkbox"/>	Jamón <input type="checkbox"/>	Mozzarella <input type="checkbox"/>
Servilleta <input type="checkbox"/>	Pollo <input type="checkbox"/>	Comqueso <input type="checkbox"/>
Hamburguesa <input type="checkbox"/>	Salami <input type="checkbox"/>	Parmesano <input type="checkbox"/>
Integral <input type="checkbox"/>	Tocineta <input type="checkbox"/>	Crema <input type="checkbox"/>
Francés <input type="checkbox"/>		

Vegetales:	Salsas:	Otros:
Lechuga Batavia <input type="checkbox"/>	Salsa Rosada <input type="checkbox"/>	Aceite de Oliva <input type="checkbox"/>
Champiñones <input type="checkbox"/>	Salsa de Tomate <input type="checkbox"/>	Tostadas <input type="checkbox"/>
Cebolla <input type="checkbox"/>	Salsa del Pito <input type="checkbox"/>	Maiz Dulce <input type="checkbox"/>
Tomate <input type="checkbox"/>	Mostaza <input type="checkbox"/>	Limón <input type="checkbox"/>
Pimentón <input type="checkbox"/>	Térano <input type="checkbox"/>	Piña Calada <input type="checkbox"/>
Paprika <input type="checkbox"/>	Vinagreta <input type="checkbox"/>	Huevo Cocido <input type="checkbox"/>
Aceitunas <input type="checkbox"/>	Yogurt <input type="checkbox"/>	Papa Cocida <input type="checkbox"/>
Espinaca <input type="checkbox"/>		
Zanahoria <input type="checkbox"/>		

Precios Sandwich:

-1 pan, 1 Carne, 1 Tipo Queso, 2 Tipos de Veg., Salsa (2 Opciones)	\$ 7.000
-1 pan, 1 Carne, 2 Tipos Queso, 2 Tipos de Veg., Salsa (3 Opciones)	\$ 8.100
-1 pan, 2 Carnes, 1 Tipo Queso, 3 Tipos de Veg., Salsa (2 Opciones)	\$ 8.800
-1 Pan, 2 Carnes, 1 Tipo Queso, 3 Tipos de Veg., Salsa (2 Opciones), Otro.	\$ 10.000

Precios Ensaladas:

-1 Vegetal, 1 Carne, 1 Tipo Queso, Salsa (1 Opción), Otro	\$ 6.500
-1 Vegetal, 2 Carne, 1 Tipo Queso, Salsa (1 Opción), Otro.	\$ 8.000
-3 Vegetales, 1 Carne, 1 Tipo Queso, Salsa (1 Opción), Otro.	\$ 7.000

*Las ensaladas se acompañan con pan y los sandwich con papas a la francesa.



Sandwich

SENCILLO: Pan Francés, Jamón, Queso, Lechuga, Tomate, Salsas (2 Opciones)	\$ 7.000
POLLO DESMECHADO: Pan árabe servilleta, pollo desmechado, lechuga, tomate, queso, salsas (2 Opciones).	\$ 8.100
MIXTO (POLLO - JAMÓN): Pan Francés, pollo desmechado, Jamón, lechuga, tomate, queso, salsas (2 Opciones)	\$ 8.800

Ensaladas

HAWAIIANA: Lechuga, Jamón, Piña calada, Queso, salsas (1 Opción)	\$ 6.500
POLLO: Pollo, Lechuga, Queso, Maicitas, Champiñones, Tomate, Salsa (1 Opción).	\$ 7.100

***Las ensaladas se acompañan con pan y los sandwich con papas a la francesa.**

5.11 POLÍTICAS DE PRECIO

Los precios de los productos deben establecerse teniendo en cuenta diferentes aspectos, sea por el costo y margen de contribución que se desee obtener o de acuerdo a los precios de la competencia, por esta razón se debe analizar cual es la mejor estrategia para establecer precios, ya que esto influye en la rentabilidad del negocio.

5.11.1 Consideraciones del producto. Todos los productos a ofrecer en el portafolio serán de excelente calidad, el portafolio de producto es un competidor más con una nueva marca y con un valor agregado, el margen de contribución unitario varia de acuerdo al producto y su precio.

Cuadro 52. Estructura de costos

Estructura de costos Nacional								
Portafolio de productos	Cvu	Mcu (3)			Pvu	Mcu \$	Partic. Venta % (6)	Mcupp
(1)	(2)	%	Calific.			(4)	-5	7=(5)x(6)
			B	R	M			
Sándwich Sencillo	\$ 4.513	35%	x			\$ 6.943	\$ 2.430	25%
Sándwich Pollo Desmechado	\$ 4.439	45%	x			\$ 8.070	\$ 3.632	15%
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$ 4.821	45%	x			\$ 8.765	\$ 3.944	30%
Ensalada Hawaiana	\$ 3.549	45%	x			\$ 6.453	\$ 2.904	15%
Ensalada Pollo	\$ 3.881	45%	x			\$ 7.057	\$ 3.176	15%

Convenciones: Cvu = Costo variable unitario; Mcu = Margen de contribución unitario; B = Bueno; R = Regular; M = Malo; PVu = precio de venta unitario; Partic. Venta % = porcentaje de participación en ventas y; Mcupp = Margen de contribución unitario promedio ponderado

Cuadro 53. Costo variable

COSTOS VARIABLES				
Línea 1	Costo Materiales (CVUM) 2	Costos Indirectos (CIFv) 3	Costo Mano de Obra Directa (CMOD) 4	Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4
Sándwich Sencillo	\$ 2.685	\$ 496	\$ 1.332	\$ 4.513
Sándwich Pollo Desmechado	\$ 2.611	\$ 496	\$ 1.332	\$ 4.439
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$ 2.993	\$ 496	\$ 1.332	\$ 4.821
Ensalada Hawaiana	\$ 1.721	\$ 496	\$ 1.332	\$ 3.549
Ensalada Pollo	\$ 2.053	\$ 496	\$ 1.332	\$ 3.881

Convenciones: CVUM = Costo variable unitario materiales; CIFv = Costos indirectos de fabricación variables; CMOD= Costo de mano de obra directa; CVu= Costo variable unitario.

5.11.2 Estrategia de Precios. La estrategia que se empleará para el manejo de precios de venta será de penetración, se fijará un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz y así, atraer rápidamente un gran numero de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado, teniendo en cuenta los costos del producto y el margen de rentabilidad, además, el elevado volumen de ventas que se pueda conseguir puede reducir los costos de producción, lo que permite al negocio bajar aun mas sus precios y de esta manera acaparar mas mercado. Claro está que no se pretende dañar el mercado, pues es importante no entrar en una guerra de precios, pues es bien sabido que en una situación de guerra de precios todos pierden, pero es claro los que más pierden son los más pequeños.

5.11.3 Principios o políticas para definir precios de venta. La política de precios que se manejará será la fijación de precios basada en el costo, es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Como los costos establecen el limite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto, lo que se quiere es determinar un precio que cubra todos los costos de producir, distribuir y vender el producto, y también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y su riesgo, aunque también se buscará vender a un precio menor que el de la competencia sin desmeritar su calidad.

5.11.4 Susceptibilidad de los compradores frente al precio. Los consumidores cuando se convierten en fieles a un producto o marca están dispuestos a pagar lo

que sea necesario para satisfacer su necesidad, si esto cumple con sus requisitos, esta susceptibilidad frente a los precios depende de la estrategia de mercadeo que se maneje, pues si se realiza un trabajo los consumidores no se verán afectados por la variación de los precios.

5.11.5 Táctica de precios para enfrentar a los competidores. Los precios de venta se modificaran de acuerdo a los cambios que realice la competencia, teniendo en cuenta también el desarrollo que tenga el negocio, sin embargo lo que se buscará es mantener un margen de contribución estable que cubra los costo y se obtenga rentabilidad, sin necesidad de manejar precios altos.

5. 12 LA MARCA

Se empleará una marca propia denominada Delight Gourmet: “Delicioso y Light, todo depende de ti”.

Figura 5. Logo



5.12.1 Promoción del portafolio y posicionamiento del producto. Es importante para el negocio invertir en la parte de comunicación, la estrategia que se empleará para el lanzamiento del negocio es de expectativa donde los consumidores sabrán que habrá algo nuevo, pero no conocerán exactamente de que se trata, todo esto para generar interés y estos se atrevan a probar el producto. Las promociones de precios que se realicen se llevaran a cabo de acuerdo al desarrollo del negocio, sin embargo se realizaran actividades constantes a los consumidores como celebraciones de fechas especiales y una base de datos de clientes fieles a quienes se les darán promociones especiales el día de su cumpleaños.

Estas promociones se deben dirigir a todo el mercado objetivo, personas entre 20 y 44 años de estrato 3 en adelante.

Al ser un negocio relativamente pequeño no será necesario realizar publicidad por medios masivos especializados, sin embargo, de acuerdo al presupuesto que se maneje para promociones, se pautará en radio, ya que se puede considerar el medio de comunicación más económico en la ciudad y que llega al mercado objetivo.

5.13 MEDIOS DE COMUNICACION A EMPLEAR

Los medios que se utilizarán para realizar la comunicación en mercado son:

Para el lanzamiento del negocio se realizará publicidad masiva en periódicos y radio para crear expectativa, luego de esto se seguirán utilizando los mismos medios para publicidad.

El mensaje publicitario básico que se debe transmitir al mercado es:

Delicioso y Light, todo depende de ti: Este es el slogan que se manejará para el negocio y la publicidad, lo que quiere decir es que puede ser para aquellas personas que quieren mantener una dieta balanceada con algo delicioso o simplemente para quienes solo piensan en algo delicioso sin importar lo que contenga, todo esto por la variedad de ingredientes que pueden encontrar y agregar al producto.

La táctica o estrategia para hacer relaciones públicas será: Contar con un presupuesto para participar de todos los eventos regionales sean culturales, deportivos, entre otros, como patrocinadores para dar a conocer el portafolio de productos y atraer más mercado.

Cuadro 54. Presupuesto de los medios publicitarios

Medio	Periodicidad	Costo mensual	Costo anual
PERIODICO			
1. El Tabloide	Una vez al mes – Octavo de Página (12.6 cm Ancho x 7.5 cm Alto) - 25.000 Ejemplares.	\$243.750	\$5.850.000
RADIO			
1. El Sol	Dos cuñas al día, en diferentes horarios con una duración de 30 segundos cada una, durante 30 días.	Precio x cuña: \$5.000 Total 2 veces al día x 30 días: \$300.000	\$5.400.000
MATERIAL PROMOCIONAL			
2. Camisetas, gorras, lapiceros, etc.	Material de presentación para los consumidores.	\$200.000	\$2.400.000

5.14 MATERIAL PROMOCIONAL

De acuerdo al desarrollo que el negocio vaya teniendo, se realizarán promociones con obsequios, como llaveros, camisetas, gorras, lapiceros, libretas, etc para generar recordación de la marca con el logo del restaurante.

5.15 APLICACION DE LAS UTILIDADES

Cumplido el primer año de operaciones, se utilizará el 80% de las utilidades para mantener y acrecentar el valor de la marca, pues el objetivo es que sea reconocida por los consumidores y mantener una recordación constante y que estos se vuelvan fieles a la misma, no se invertirán todas las utilidades ya que es importante tener un soporte para cualquier inconveniente que se presente.

5.16 RAZONES Y ESTRATEGIAS POR LAS CUALES ES INTERESANTE COMPRAR EL PRODUCTO

Cuadro 55. Razones De Obtener el Producto

MERCADOS POSIBLES	RAZONES DE ESCOGENCIA
Tuluá – Valle del Cauca	Se seleccionó esta ciudad, debido a que a pesar que encontramos gran variedad de restaurantes de comida rápida, no hay ninguno que ofrezca la posibilidad de personalizar el producto, algo que seria innovador y diferenciador en este mercado.

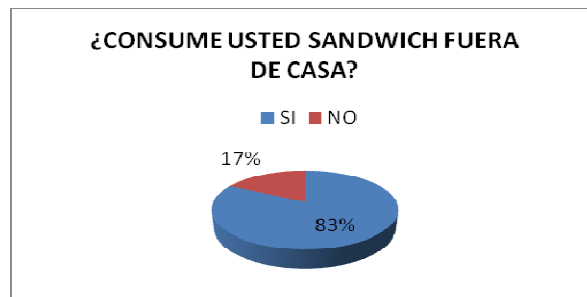
5.17 ENCUESTA

Se realizó una encuesta a 80 personas entre 20 y 44 años de edad, de estrato 3 en adelante, con el objetivo de conocer el mercado y la aceptación que podría tener el negocio en la ciudad de Tuluá.

5.17.1 Resultados

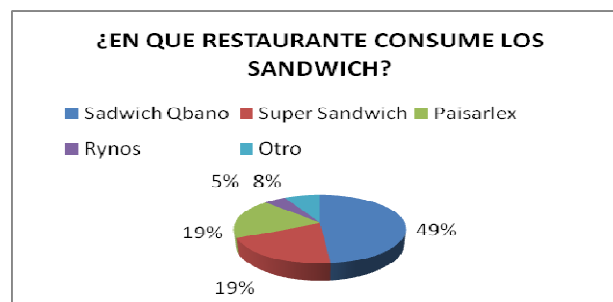
Pregunta número uno. ¿Consume usted sándwich fuera de casa?

Grafico 3. Consumo de Sándwich



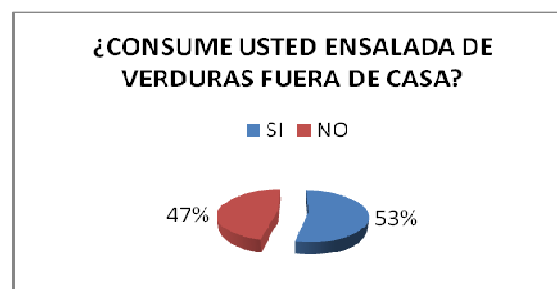
Pregunta número dos. ¿En que restaurante consume los sándwich?

Grafico 4. Lugar de consumo de sándwich



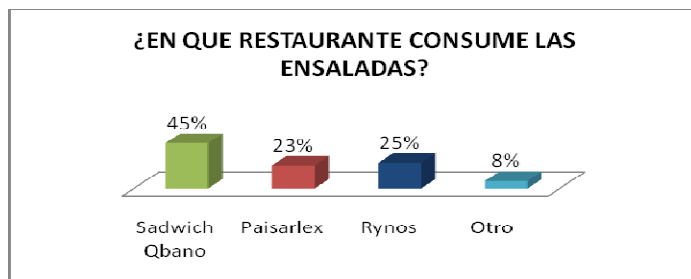
Pregunta número tres. ¿Consume usted Ensaladas de verduras fuera de casa?

Grafico 5. Consumo de ensaladas



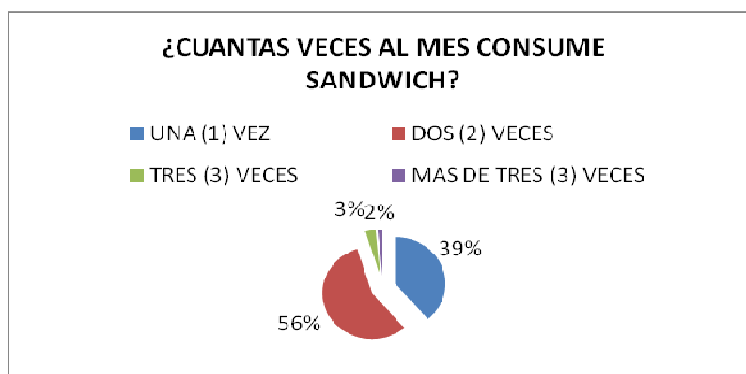
Pregunta numero cuatro. ¿En que restaurante consume las ensaladas?

Grafico 6. Lugar de consumo de ensaladas.



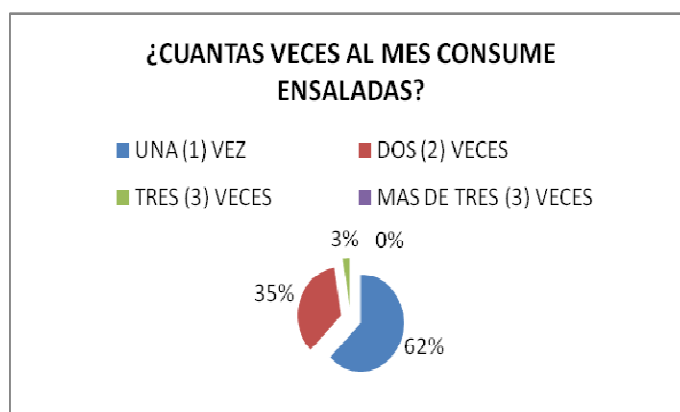
Pregunta numero cinco. ¿Cuántas veces al mes consume Sándwich?

Grafico 7. Periodicidad de consumo de sándwich



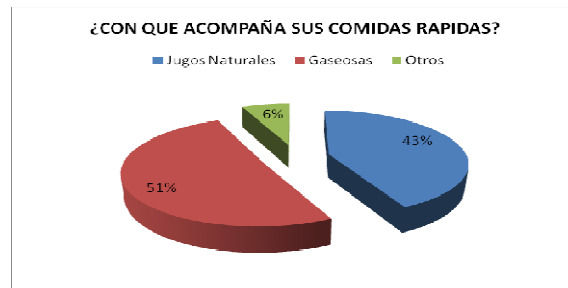
Pregunta numero seis. ¿Cuántas veces al mes consume Ensaladas?

Grafico 8. Periodicidad de consumo de ensaladas.



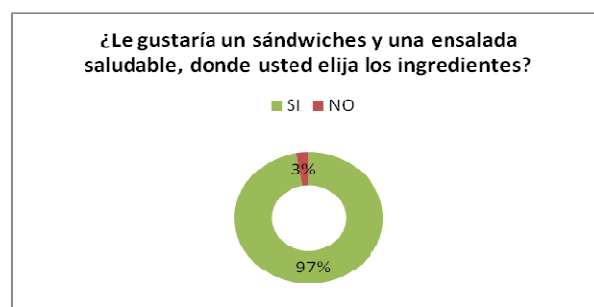
Pregunta numero siete. ¿Con que acompaña sus comidas rápidas?

Grafico 9. Consumo de bebidas



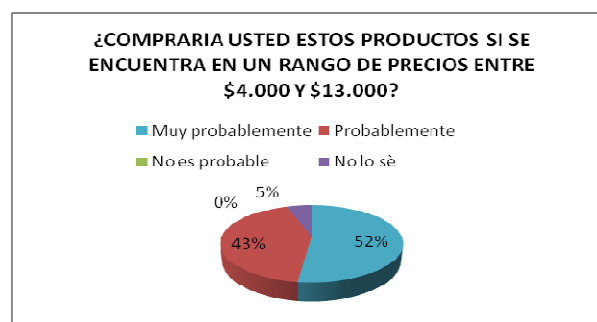
Pregunta numero ocho. ¿Le gustaría un sándwiches y una ensalada saludable, donde usted elija los ingredientes?

Grafico 10. Aceptación del concepto de negocio.



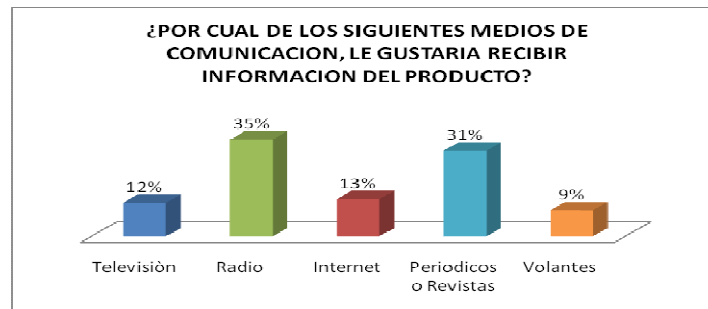
Pregunta numero nueve. ¿Compraría usted estos productos si se encuentra en un rango de precios entre \$4000 y \$13.000?

Grafico 11. Nivel de percepción de precios



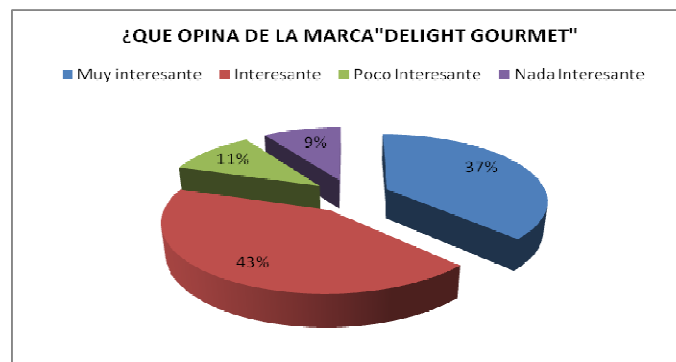
Pregunta numero diez. ¿Por cual de los siguientes medios de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?

Grafico 12. Medios donde les gustaría recibir información.



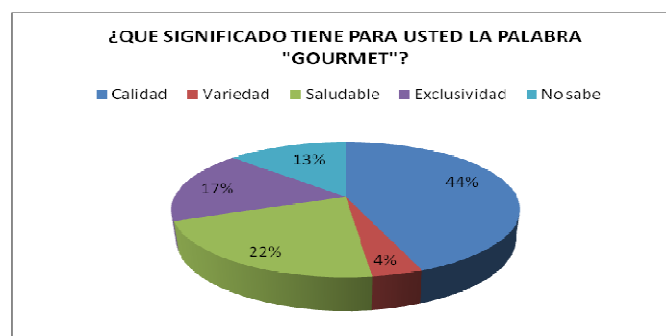
Pregunta numero once. ¿Qué opina de la marca “Delight Gourmet”?

Grafico 13. Opinión de la marca.



Pregunta numero doce. ¿Que significado tiene para usted la palabra “Gourmet”?

Grafico 14. Percepción de concepto



5.18 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se realizó una encuesta a 80 personas de estrato 3 en adelante, aprox. entre 20 y 44 años para conocer el consumo de sándwich y ensaladas en la ciudad de Tuluá y la aceptación que podría obtener el concepto de negocio.

Se realizó un análisis individual de cada producto para conocer su consumo y cuales podrían ser las estrategias a plantear, de acuerdo a la información recolectada, el consumo de sándwich es mayor que el de ensaladas, considerándose que se presente esta variación debido a que no se encuentra un lugar especializado de las mismas y no se haya creado aun esta cultura de consumo en la ciudad de Tuluá, el 83% de los encuestados consumen sándwich fuera de casa y solo el 53% ensaladas, lo que nos indica que podríamos tomar esto no como una debilidad si no como una oportunidad de crear una cultura de alimentación balanceada en la ciudad con el consumo de vegetales y el plantear a los consumidores que pueden encontrar alimentos balanceados en los restaurantes considerados de comida rápida, los lugares donde consumen este tipo de productos son, Sándwich Qbano con un 49% en sándwich y un 45% en ensaladas, considerándose de esta manera la competencia mas fuerte para el negocio a operar, Súper Sándwich y Paisarlex son los segundos competidores fuertes con 19% los dos, debido a que Paisarlex tienen gran reconocimiento, pero la especialidad de Súper Sándwich, como su nombre lo indica es este producto, en cuanto a las ensaladas el segundo lugar lo ocupa Rynos con un 25% y Paisarlex respectivamente con un 23%, sigue obteniendo Paisarlex mercado por su reconocimiento, pero Rynos solo ofrece un solo tipo de ensaladas la cual es gran recordada y aceptada por algunos de los encuestados.

En cuanto al consumo, esta varia de acuerdo al producto, es decir el 56% del encuestado consume sándwich aprox. Dos (2) veces al mes, y el 39% una (1) vez al mes, el consumo de ensaladas es lo contrario, el 62% consume una (1) vez al mes y el 35% dos (2) veces al mes.

Se preguntó con que se acompañaban los productos para conocer si era importante incluir dentro del portafolio jugos naturales o simplemente ofrecer gaseosas y se conoció que el 51% consume gaseosas y el 43% jugos naturales, lo que indica que se debe ofrecer dentro del portafolio.

Al 97% de los encuestados les gustaría un sándwich o ensalada donde ellos pudieran seleccionar los ingredientes, lo que indica que el concepto del negocio tendría una gran aceptación y seria novedoso para ellos, solo el 3% no estuvo de acuerdo y alguna de las razones expuestas fue que les parecía mas demorado el seleccionar los ingredientes, sin embargo esto no seria una debilidad para el negocio, debido a que por esta razón también se tendrá una carta con productos ya preparados para quienes no deseen seleccionar sus ingredientes.

En cuanto precio de los productos se asignó un rango que esta acorde al precio promedio del producto para saber si estaría dentro del precio esperado por los consumidores y si estos estarían dispuestos a comprarlos, el 43% contesto “Muy Probablemente” y el 52% “Probablemente”, lo que quiere decir que el precio del producto esta al alcance de los consumidores.

Para dar a conocer el producto, el medio de comunicación que los encuestados consideraron mas apropiado fue “Radio” con un 35%, seguido de Periódicos y Revistas con un 31%.

Con la encuesta anterior se deseaba conocer que impacto podría tener el nombre del negocio a los consumidores, al 43% de los encuestados les pareció “Interesante” y al 37% Muy interesante, solo el 9% lo considero “Nada Interesante”, pero de acuerdo a este resultado el nombre del negocio podría llamar la atención de los consumidores.

Se preguntó que significaba la palabra “Gourmet” debido a que actualmente se observa y se habla en muchos restaurantes de esto y esta incluida dentro del nombre el negocio, por lo que se deseaba conocer que impresión podría tener para ellos que en un negocio se mencionara algo gourmet, el 44% la relacionó con Calidad, 22% Saludable, 17% Exclusividad, 4% Variedad y el 13% No sabe, esto nos podría dar una información sobre el impacto que podría tener el nombre del negocio, es decir de acuerdo a los resultados al colocar Gourmet dentro el nombre del negocio, podría considerarse un lugar con productos de calidad, saludables o un lugar exclusivo, todo esto dependiendo del significado que tenga cada consumidor, pero teniendo en cuenta que es algo positivo para ellos y para el negocio.

5.19 VALORACIÓN DEL MERCADO

Para ingresar un nuevo producto al mercado se debe conocer quienes son los posibles consumidores, para lo cual se determina un mercado potencial, de este se selecciona un mercado objetivo el cual se puede segmentar, demográficamente, socialmente, etc., a partir de ese mercado objetivo, se determina un mercado específico el cual es al que directamente se espera llegar.

5.19.1 Valor del mercado potencial

Cuadro 56. Valor del mercado potencial

VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	MERCADO POTENCIAL 6=(4)*(5)
Sándwich Sencillo	18.329	1	18.329	\$ 6.943	\$ 127.254.776
Sándwich Pollo Desmechado	10.997	1	10.997	\$ 8.070	\$ 88.749.996
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	21.994	1	21.994	\$ 8.765	\$ 192.787.161
Ensalada Hawaiana	10.997	1	10.997	\$ 6.453	\$ 70.961.927
Ensalada Pollo	10.997	1	10.997	\$ 7.057	\$ 77.608.334
TOTAL			73.314		\$ 557.362.194

5.19.2 Valor del Mercado Objetivo

Cuadro 57. Valor Del Mercado Objetivo

Valoración del Mercado Objetivo					
VALORACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	MERCADO OBJETIVO 6=(4)*(5)
Sándwich Sencillo	9.164	1	9.164	\$ 6.943	\$ 63.627.388
Sándwich Pollo Desmechado	5.499	1	5.499	\$ 8.070	\$ 44.374.998
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	10.997	1	10.997	\$ 8.765	\$ 96.393.580
Ensalada Hawaiana	5.499	1	5.499	\$ 6.453	\$ 35.480.963
Ensalada Pollo	5.499	1	5.499	\$ 7.057	\$ 38.804.167
TOTAL			36.657		\$ 278.681.097

5.19.3 Participación esperada

Cuadro 58. Participación Esperada

Valoración de participación en el mercado (año 1)					
VALORACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (AÑO 1)					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 6=(4)*(5)
Sándwich Sencillo	458	1	458	\$ 6.943	\$ 3.181.369
Sándwich Pollo Desmechado	275	1	275	\$ 8.070	\$ 2.218.750
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	550	1	550	\$ 8.765	\$ 4.819.679
Ensalada Hawaiana	275	1	275	\$ 6.453	\$ 1.774.048
Ensalada Pollo	275	1	275	\$ 7.057	\$ 1.940.208
TOTAL			1.833		\$ 13.934.055

5.20 SISTEMA DE VENTAS A EMPLEAR

Las ventas se realizarán directamente al consumidor desde el local donde se encuentra el negocio.

5.21 MERCADEO DIRECTO

Las estrategias de mercadeo directo que se llevaran a cabo son:

- **Bases de datos:** Se manejará una base de datos de los clientes para tener más conocimiento de los mismos y su repetición de compra, con esta información se podrán realizar promociones especiales a los clientes fieles.
- **Correos vía E-mail:** Por medio de este método se podrá tener una retroalimentación del nivel de aceptación de los productos, analizando el comportamiento de compra de los clientes.

6. ANALISIS TECNICO

6.1 CONDICIONES PARA PRODUCIR EL PRODUCTO

La elaboración de un producto requiere de diferentes procesos y condiciones para que sean de excelente calidad, para lo cual se deben tener en cuenta diferentes aspectos, tales como:

- **Instalaciones**

- Deberá disponerse de espacio suficiente para realizar de manera satisfactoria todas las operaciones.
- Las instalaciones deberán proyectarse de forma que permitan una limpieza fácil y adecuada y faciliten la debida inspección de la higiene del alimento.
- Las instalaciones deberán proyectarse de manera que se impida que entren y aniden animales y que entren contaminantes ambientales, como humo, polvo, etc.
- Las instalaciones deberán proyectarse de tal manera que faciliten las operaciones en condiciones higiénicas por medios que regulen la fluidez del proceso de elaboración desde la llegada de la materia prima a los locales hasta la obtención del producto terminado, y que la temperatura ambiente sea apropiada para el proceso de elaboración y para el producto.

- **Evacuación de efluentes y desechos**

- El establecimiento deberá disponer de un sistema eficaz de evacuación de efluentes y desechos, el cual deberá mantenerse en todo momento en buen orden y estado. Todos los conductos de evacuación (incluidos los sistemas de alcantarillado) deberán construirse de manera que se evite la contaminación del abastecimiento de agua potable. Todas las tuberías de evacuación de aguas residuales deberán estar debidamente sifonadas y desembocar en desagües.

- **Refrigeración**

- Se deberán disponer de cámaras de refrigeración y/o congelación necesarias para conservar en ellos las materias primas a temperatura adecuada.

- El establecimiento deberá disponer asimismo de cámaras o equipo de refrigeración y/o congelación para el almacenamiento en frío o en congelación de los alimentos preparados de capacidad suficiente para contener el volumen correspondiente a la actividad diaria máxima del establecimiento.
- Todos los espacios refrigerados deberán estar dotados de dispositivos para la medición de la temperatura.

- **Ventilación**

- Deberá proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor y polvo y para eliminar el aire contaminado.

- **Equipo y utensilios**

Todo el equipo y los utensilios empleados en las zonas de manipulación de alimentos y que puedan entrar en contacto con los alimentos deberán ser de un material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores y sea inabsorbente y resistente a la corrosión y capaz de soportar repetidas operaciones de limpieza y desinfección. Las superficies habrán de ser lisas y estar exentas de hoyos y grietas. Entre los materiales apropiados figuran el acero inoxidable, la madera sintética y los sucedáneos del caucho. Deberá evitarse el uso de madera y otros materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente, a menos que se tenga la certeza de que su empleo no será una fuente de contaminación. Se deberá evitar el uso de metales diferentes que puedan producir corrosión por contacto.

- **Conservación**

Los edificios, equipo, utensilios y todas las demás instalaciones del establecimiento, incluidos los desagües, deberán mantenerse en buen estado y en forma ordenada. En la medida de lo posible, las salas deberán estar exentas de vapor y agua sobrante.

- **Limpieza y desinfección – Lavado**

- Para impedir la contaminación de los alimentos, todo el equipo y utensilios deberán limpiarse con la frecuencia necesaria y desinfectarse siempre que las circunstancias así lo exijan.
- Deberán tomarse precauciones suficientes cuando las salas, el equipo y los utensilios se limpien o desinfecten para impedir que el alimento sea

contaminado con agua y detergentes o con desinfectantes. Las soluciones utilizadas para la limpieza deberán almacenarse en envases no alimentarios debidamente señalados.

- Inmediatamente después de terminar el trabajo de la jornada o cuantas veces sea conveniente, deberán limpiarse minuciosamente los suelos incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de las zonas de manipulación de alimentos.
- La manutención, los instrumentos y sustancias utilizadas para la limpieza, tales como escobas, aspiradoras, detergentes, etc., deberán mantenerse y almacenarse de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.

- **Programa de control de la higiene**

Deberá establecerse un calendario de limpieza y desinfección permanente para el establecimiento, con objeto de asegurar que todas las zonas se limpien adecuadamente y que las zonas, el equipo y los materiales más críticos sean objeto de atención especial.

- **Almacenamiento y eliminación de desechos**

En las cocinas y salas donde se preparen alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas herméticas de uso único o en recipientes de uso repetido debidamente etiquetados. Estos deberán ser sellados o cerrados con tapa y se retirarán de la zona de trabajo tan pronto como estén llenos o después de cada período de trabajo y se colocarán (bolsas de uso único) o vaciarán (recipientes de uso repetido) en cubos de basura cubiertos que nunca se introducirán en la cocina. Los recipientes de uso repetido se limpiarán y desinfectarán cada vez que vuelvan a la cocina.

- **Enseñanza de higiene**

La dirección del establecimiento deberá tomar disposiciones para que todas las personas que manipulen alimentos reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los alimentos e higiene personal, a fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

- **Reconocimiento médico**

Las personas que entran en contacto con los alimentos en el curso de su trabajo deberán haber pasado un reconocimiento médico antes de asignarles tal empleo,

si el organismo competente, fundándose en el asesoramiento médico recibido, lo considera necesario, sea por consideraciones epidemiológicas, sea por la naturaleza del alimento preparado en un determinado establecimiento, sea por el historial médico de la persona que haya de manipular alimentos. El reconocimiento médico deberá efectuarse en otras ocasiones en que esté indicado por razones clínicas o epidemiológicas.

- **Enfermedades contagiosas**

La dirección tomará las medidas necesarias para que ninguna persona de la que se sepa, o sospeche, que padece o es vector de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o esté aquejada de heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarreas, pueda trabajar bajo ningún concepto en ninguna zona de manipulación de alimentos en la que haya probabilidad de que dicha persona pueda contaminar directa o indirectamente los alimentos con microorganismos patógenos. Toda persona que se encuentre en esas condiciones deberá comunicar inmediatamente a la dirección su estado físico.

- **Heridas**

Ninguna persona que sufra de heridas o lesiones deberá seguir manipulando alimentos ni tocando superficies que entren en contacto con alimentos mientras la herida no haya sido completamente protegida por un revestimiento impermeable firmemente asegurado y de color bien visible. A ese fin deberá disponerse de un adecuado botiquín de urgencia.

- **Lavado de las manos**

Toda persona que trabaje en una zona de manipulación de alimentos deberá, mientras esté de servicio, lavarse las manos de manera frecuente y minuciosa con un preparado conveniente para esta limpieza, y con agua potable corriente y caliente. Deberán lavarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los retretes, después de manipular material contaminado y todas las veces que sea necesario.

- **Limpieza personal**

Toda persona que trabaje en una zona de manipulación de alimentos deberá mantener una esmerada limpieza personal mientras esté de servicio, y en todo momento durante el trabajo deberá llevar ropa protectora, inclusive un cubrecabeza y calzado; todos estos artículos deberán ser lavables, a menos que sean desechables, y mantenerse limpios de acuerdo con la naturaleza del trabajo que desempeña la persona.

- **Conducta personal**

En las zonas en donde se manipulen alimentos deberá prohibirse todo acto que pueda dar lugar a la contaminación de los alimentos, como comer, fumar, mascar (por ejemplo, goma, palillos, nueces de betel, etc.) o prácticas antihigiénicas, tales como escupir.

- **Supervisión**

La responsabilidad del cumplimiento, por parte de todo el personal de todos los requisitos estipulados deberá supervisarse.

- **Requisitos aplicables a las materias primas**

- El establecimiento no deberá aceptar ninguna materia prima o ingrediente si se sabe que contiene parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas que no puedan ser reducidos a niveles aceptables por los procedimientos normales de clasificación y/o preparación o elaboración.
- Las materias primas o ingredientes deberán inspeccionarse y clasificarse antes de cocinarlos y, en caso necesario, deberán efectuarse ensayos de laboratorio. Sólo deberán utilizarse materias primas o ingredientes limpios y en buenas condiciones para la preparación de alimentos.
- Las materias primas y los ingredientes almacenados en los locales del establecimiento deberán mantenerse en condiciones que eviten la putrefacción, protejan contra la contaminación y reduzcan al mínimo los daños. Deberá asegurarse un suministro frecuente y periódico de materias primas e ingredientes, evitando el almacenamiento de cantidades excesivas.
- Las materias primas de origen animal deberán almacenarse en frío a una temperatura entre 1 y 4°C. Otras materias primas que requieren refrigeración como determinadas hortalizas, deberán almacenarse a la temperatura más baja que lo permita su calidad.
- Las materias primas congeladas que no se utilizan inmediatamente deberán conservarse o almacenarse a una temperatura igual o inferior a 18°C.

- **Prevención de la contaminación cruzada**

- Se tomarán medidas eficaces para evitar la contaminación de los alimentos cocinados y precocinados por contacto directo o indirecto con materias que

se encuentran en una fase inicial del proceso. Los alimentos crudos deberán estar efectivamente separados de los cocinados y precocinados.

- Deberán lavarse las manos minuciosamente entre una y otra manipulación de productos en las diversas fases de elaboración.
- Todo el equipo que haya entrado en contacto con materias primas o con material contaminado deberá limpiarse y desinfectarse cuidadosamente antes de ser utilizado para entrar en contacto con alimentos cocinados o precocinados. Es preferible que el equipo para la manipulación de alimentos crudos sea distinto del utilizado para los alimentos cocinados o precocinados, sobre todo los aparatos para cortar en rodajas y desmenuzar.

- **Empleo de agua en la elaboración de alimentos**

Las frutas y hortalizas crudas que se utilizarán en las comidas deberán lavarse cuidadosamente en agua potable antes de añadirlas a las comidas.

- **Descongelación**

Los productos congelados, especialmente las hortalizas congeladas, pueden cocinarse sin descongelarlos. En cambio, en el caso de los grandes trozos de carne o de las aves más grandes, es a menudo necesario descongelarlos antes de cocinarlos.

- Cuando la descongelación se lleva a cabo como una operación separada del cocinado, sólo debe realizarse en:

a) un refrigerador o cámara de descongelación construida a propósito a una temperatura de 4°C o inferior; ó

b) agua potable corriente mantenida a temperatura no superior a los 21°C durante no más de 4 horas; ó

c) un horno de microondas sólo cuando el alimento será transferido inmediatamente a los aparatos de cocinar convencionales como parte de un proceso continuo de cocción o cuando todo el proceso ininterrumpido de cocción se realiza en el horno de microondas.

- **Proceso de cocinado**

- El tiempo y la temperatura del cocinado serán los suficientes para asegurar la destrucción de los microorganismos patógenos no productores de esporas.

- Cuando los productos asados, tostados, dorados, fritos, blanqueados, escalfados, hervidos o cocidos no han de consumirse el día en que han sido preparados, el proceso de cocción deberá ir seguido de un enfriamiento lo más rápido posible.

- **División en porciones**
 - Se aplicarán condiciones estrictas de higiene en esta fase del proceso. La división en porciones se completará en el período mínimo practicable que no deberá ser superior a 30 minutos para ningún producto refrigerado.
 - Se utilizarán sólo envases bien lavados y desinfectados.
 - Son preferibles los envases con tapas para proteger los alimentos de la contaminación.

- **Proceso de enfriamiento y condiciones de almacenamiento de los alimentos enfriados**
 - Inmediatamente después de la preparación se enfriará el alimento con la mayor rapidez y eficacia posibles.
 - La temperatura en el centro del alimento deberá reducirse desde 60°C a 10°C en menos de dos horas; a continuación el producto deberá almacenarse inmediatamente a 4°C.
 - Apenas termina la fase de enfriamiento, los productos deberán almacenarse en un refrigerador. La temperatura no deberá exceder de +4°C en cualesquiera partes del producto, y deberá mantenerse hasta el uso final. Es necesario controlar periódicamente la temperatura de almacenamiento.
 - El período de almacenamiento entre la preparación del alimento enfriado y su consumo no deberá ser superior a cinco días, incluidos el de cocinado y el de consumo.

- **Proceso de congelación y condiciones de almacenamiento de los alimentos congelados**
 - Inmediatamente después de la preparación se congelará el alimento con la mayor rapidez y eficacia posibles.
 - Los alimentos cocinados congelados deberán conservarse a una temperatura igual o inferior a -18°C. Es necesario controlar periódicamente la temperatura de almacenamiento.

- Los alimentos cocinados congelados pueden almacenarse a una temperatura igual o inferior a +4°C, pero por no más de cinco días, y no deberán congelarse nuevamente.
- **Recalentamiento y servicio**
- El recalentamiento del alimento deberá efectuarse rápidamente. El proceso de recalentamiento deberá ser adecuado: deberá alcanzarse una temperatura de por lo menos 75°C en el centro del alimento, en el término de una hora desde que se ha retirado del refrigerador. Podrán aplicarse temperaturas de recalentamiento más bajas, siempre que las combinaciones de tiempo/temperatura utilizadas sean equivalentes, a efectos de destrucción de microorganismos, al calentamiento a una temperatura de 75°C.
- El alimento recalentado deberá llegar al consumidor lo antes posible, y a una temperatura de por lo menos 60°C.
- Todos los alimentos que no se consuman se descartarán y no volverán a calentarse ni se devolverán al almacén refrigerador o congelador³¹.

6.2 ESTÁNDARES O NORMALIZACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO

Realmente no existen estándares del proceso productivo, pues la realización del producto requiere de diferentes combinaciones lo que hace que no siempre sea igual, puede variar dependiendo de las preferencias del consumidor.

6.3 CALIDAD Y CANTIDAD DE MATERIALES E INSUMOS

En el mercado encontramos muchos proveedores de materiales e insumos requeridos para la elaboración del producto con una excelente calidad y que pueden brindarnos en cualquier momento la cantidad necesaria, por esta razón el negocio no se vería afectado pues se podría cumplir al mercado.

³¹ CODIGO DE PRACTICAS DE HIGIENE PARA LOS ALIMENTOS PRECOCINADOS Y COCINADOS UTILIZADOS EN LOS SERVICIOS DE COMIDAS PARA COLECTIVIDADES [en línea]. FAO y OMS, 2009. [Consultado Abril de 2009]. Disponible en Internet: www.codexalimentarius.net/download/standards/25/CXP_039s.pdf

6.4 CAPACIDAD INSTALADA REQUERIDA POR EL PROYECTO PARA ATENDER LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ESPERADA

Cuadro 59. Capacidad instalada requerida

CAPACIDAD INSTALADAS REQUERIDA			
Freidora		Plancha Sanduchera	
Estación Refrigeradora		Estufa	
Mesón cocina en acero inoxidable		Licuada	
Balanza Gramera		Otros:	Platos, Vasos, Juego cuchillo y tenedor, Utensilios de cocina.

* Las mesas y sillas las incluye el local.

6.5 TIEMPO ESTIMADO PARA REEMPLAZAR, ADICIONAR O MEJORAR LA CAPACIDAD INSTALADA

En el momento en el que se lleve a cabo el punto de equilibrio o se sobrepase, se podrá pensar en el mejoramiento de la capacidad instalada, pues se iniciara con un negocio pequeño pero con el objetivo de que este en crecimiento.

6.6 SISTEMA DE PRODUCCIÓN A EMPLEAR

6.6.1 Sistema de producción por encargo: Este se basa en el encargo o pedido de uno o más productos o servicios. La empresa que lo utiliza sólo produce después de haber recibido el contrato o encargo de un determinado producto o servicio, aquí se llevan a cabo tres actividades:

- Plan de producción: Relación de materia prima, mano de obra y proceso de producción.
- Arreglo físico: Se concentra en el producto.
- Previsibilidad de la producción: Cada producto exige un plan de producción específico.

Se empleará un sistema de producción por encargo debido a que al ser un producto personalizado variaran los ingredientes del producto y su elaboración no siempre será la misma³².

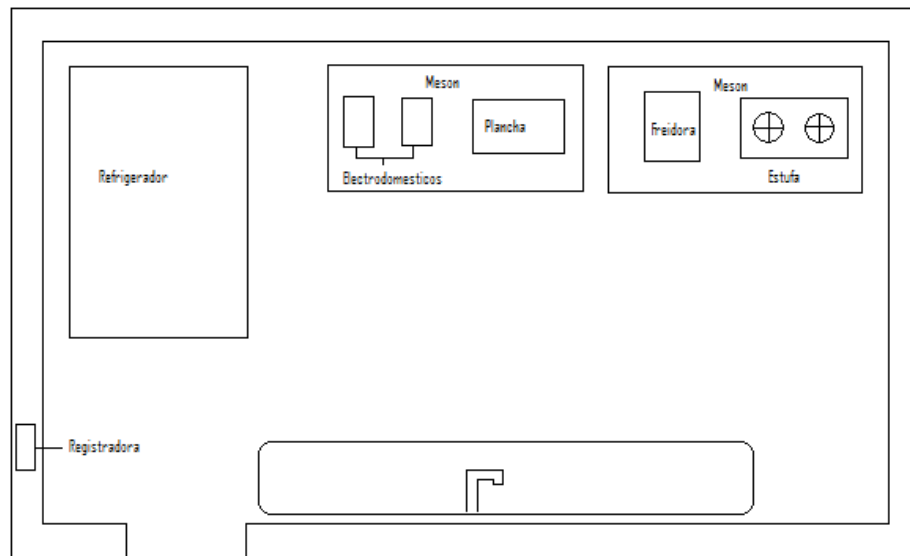
6.7 LOCALIZACIÓN DE INSTALACIONES

Figura 6. Instalaciones



³² Sistemas de Producción [en línea]. Clasificación de sistemas productivos. [consultado Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos12/pubenint/pubenint.shtml>

Figura 7. Diseño del negocio



El local estará ubicado en el centro comercial Pasaje del Rio, Cra 30 calle 27 Esq.
Teléfono: 2320303

Dimensiones: 13 Metros cuadrados.

6.8 PROVEEDORES DE MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria y equipos necesarios para el negocio se obtienen de diferentes proveedores, algunos son personas naturales que venden productos relacionados con el negocio o empresas que manejan este sistema de venta como Electronic Mall, quienes se contactaron por medio de www.mercadolibre.com, una pagina de ventas y subastas por internet, también se encuentran empresas especializadas en maquinaria y equipos gastronómicos como lo son Ci Talsa e Industrias Taylor aunque son empresas ya posicionadas y sus productos son relativamente costosos.

Cuadro 60. Proveedores

PROVEEDORES	
CI TALSA	Comercializadora Internacional Tecnología Alimentaria S.A., es una empresa de la organización ALICO. Su principal actividad es la atención a la industria de alimentos en general, ofreciendo nuevas tecnologías en maquinaria, sistemas de producción, accesorios, repuestos, asesoría técnica y mantenimiento; para lo cual tienen un Departamento Técnico Especializado.
INDUSTRIAL TAYLOR	La experiencia de Industrial Taylor se trata del desarrollo de nuevos conceptos, de servicios con valores agregados y de soluciones creadas especialmente para cada profesional de la industria de alimentos en Colombia. Se trata de una sólida relación con más de 90 exclusivos distribuidores a nivel mundial, entregando los más altos estándares de calidad, que se ha consolidado durante más de 30 años al servicio de la industria. Se trata del trabajo conjunto con sus clientes para hacerlos competitivos y productivos en el mercado actual.
MERCADO LIBRE	Es una empresa de comercio electrónico, donde se puede comprar y vender gran variedad de productos.

6.9 CONDICIONES EN CUANTO A PRECIO, TIEMPO DE ENTREGA, GARANTIAS DE SERVICIO, CREDITO, ENTRE OTROS FACTORES DETERMINANTES PARA LA COMPRA DE LA CAPACIDAD INSTALADA NECESARIA

Las formas de pago por internet se pueden realizar como uno lo desea, consignando a una cuenta, giro postal o con tarjeta de crédito, todos los equipos tienen garantía aprox. de un año.

El tiempo de entrega depende de la ubicación del producto y los costos de envío son a cargo del comprador.

7. ANALISIS DEL TALENTO HUMANO, GESTION Y DIRECCION

7.1 PERSONAL REQUERIDO

Cuadro 61. Equipo Humano

PERSONAL REQUERIDO (Cargo)	HABILIDADES, DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none">- Administrador de punto	Bachiller con experiencia mínima de un (1) años en preparación de comidas rápidas; Técnico en alimentos SENA en preparación de alimentos con seis (06) meses de experiencia o Tecnóloga de alimentos con experiencia mínima de seis (6) meses en preparación de alimentos. Competencias: Trabajo en equipo, buenas relaciones personales, respeto y orientación al cliente.
<ul style="list-style-type: none">- Auxiliar de cocina	Bachiller con experiencia mínima de un (1) año en preparación de comidas rápidas. Competencias para trabajo en equipo, buenas relaciones personales, orientación al cliente y respeto.
<ul style="list-style-type: none">- Contador	Profesional con experiencia mínima de un año en sector restaurantes.

En el municipio de Tuluá cuenta con personal calificado para cubrir los requerimientos de personal requerido en el proyecto, dado que existen universidades que forman en tecnología de alimentos; así mismo, el SENA en Tuluá, Buga y Cali dan formación en alimentos. Sumado a ello, se puede contar con personal con experiencia en el tema, dado el número de negocios existentes en la ciudad y el no cumplimiento de ciertas condiciones laborales mínimas.

7.2 ESTABILIDAD LABORAL DEL PERSONAL REQUERIDO

Podría considerarse que la estabilidad favorece el negocio, pues no son personas que permanentemente están cambiando de trabajo, hay que considerar este elemento pues de lo contrario se tendría un alto costo de entrenamiento.

7.3 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO REQUERIDO

Dado que se cuenta con personal de experiencia mínima, se hará un programa de entrenamiento básico en los siguientes temas:

- Nuestro negocio y la misión del mismo.
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Conservación de alimentos perecederos y semi-perecederos.
- Proceso de producción.
- Seguridad industrial.
- Atención al cliente.

7.4 SISTEMA DE CONTRATACION A EMPLEAR

Durante el primer año de operaciones del negocio el personal requerido es contratado a término fijo de seis (6) meses y con base en los resultados obtenidos se esperan cambiar a contratos a término fijo de un (1) año.

7.5 PRINCIPALES RIESGOS LABORALES EN EL NEGOCIO

El principal riesgo presente en el negocio es el Riesgo Físico, dado que se pueden tener contacto con sustancias calientes (Aceite caliente y sanduchera) y con objetos cortantes (cuchillos).

7.6 PROTECCIÓN DE LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La protección de la salud y seguridad de los colaboradores se hará con un entrenamiento adecuado en el proceso de producción y la dotación de los elementos necesarios para evitar el contacto como son dotación de ropa de trabajo, guantes y toallones para sujetar partes calientes.

7.7 ESCALA SALARIAL

Escala Salarial se basa en el salario mínimo legal mensual vigente, que para este año es de \$496.900,00 más subsidio de transporte por \$59.300,00

Cuadro 62. Salario

SALARIO	
Salarios Administrativos	\$ 1.000.000
Prestaciones sociales (39.01% de Salario administrativo)	\$ 546.140
Parafiscales anexos a nómina (9% de salario administra.)	\$ 126.000
Salarios fijos	\$ 496.900
Prestaciones sociales (39.01%)	\$ 193.841
Parafiscales anexos a nómina (9%)	\$ 44.721

7.8 PRINCIPIO ORIENTADOR DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

El principio de orientación de la relación entre el administrador de punto y el auxiliar de cocina es el trabajo en equipo y el respeto mutuo.

7.9 MODELO DE CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL PROYECTO

7.9.1 Empresa unipersonal

La empresa unipersonal es una persona jurídica mediante la cual una persona natural o jurídica (comerciante), que en este caso se denomina empresario, destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

7.9.1.1 Constitución de una empresa unipersonal

Se puede constituir por:

- Escritura Pública.
- Documento privado reconocido ante notario o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

En cualquiera de los dos casos, el documento debe contener la siguiente información, sin la cual la Cámara de Comercio no podrá efectuar el registro:

- Nombre completo, documento de identidad, domicilio (ciudad o municipio) y dirección de la persona que constituye la empresa unipersonal.
- Denominación o nombre de la empresa unipersonal, seguida de la expresión “empresa unipersonal” o de la sigla “E.U.”.
- Domicilio (ciudad o municipio) de la empresa unipersonal.
- Término de duración, el cual puede ser preciso o indefinido (en cualquier caso se debe decir).
- Objeto: enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar “cualquier acto lícito de comercio”.
- Monto del capital. En caso de que el capital se componga de bienes aportados, debe hacer una inscripción pormenorizada de todos los bienes aportados indicando su valor.

Nota: Si se aporta un bien inmueble a la empresa, la constitución de la misma se debe realizar únicamente por escritura pública.

- El número de cuotas en que se divide el capital y el valor nominal de las mismas.
- La forma de administración y representación legal de la empresa unipersonal y el nombre, documento de identidad y las facultades del representante legal³³.

7.10 PERIODO DE DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

El periodo de duración de la sociedad es de 10 años.

7.11 MISIÓN

Elaborar Sándwich y Ensaladas de excelente calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con un amplio portafolio y precios competitivos.

7.12 VISIÓN

Llegar a ser una empresa líder en el mercado de comidas rápidas, con productos de calidad y un excelente servicio al cliente, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Ser una marca reconocida y preferida por los clientes.

7.13 SEGUIMIENTO A OBJETIVOS

Se realizara un seguimiento constante para monitorear el desempeño y cumplimiento de los objetivos, con base a indicadores de gestión establecidos por las ventas, bases de datos de clientes y posicionamiento del los productos, de

³³ La Empresa Unipersonal [en línea]. Confecámaras, 2009. [consultado Marzo de 2009].

Disponible en Internet:

http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=83:La%20Empresa%20Unipersonal&catid=48:Gu%C3%ADa%20para%20el%20Empresario%20&Itemid=100

acuerdo a los resultados que arroje el análisis de cada una de estas variables se podría determinar el desempeño que esta, teniendo cada una de las áreas y cuales serian las modificaciones a realizar para evitar algún inconveniente en el desarrollo del negocio.

7.14 REACCION DE LA COMPETENCIA ANTE UN NUEVO INGRESANTE AL MERCADO

La reacción de la competencia ante un nuevo ingresante al mercado puede depender mucho del ruido publicitario que este tenga y si en algún momento el nuevo integrante están adoptando estrategias que los negocios ya establecidos tienen, será una gran preocupación pues podrían llamar la atención del mercado por ser un negocio nuevo, sin embargo esto se podría determinar de acuerdo a la aceptación que este teniendo el nuevo negocio y si en algún momento las ventas del los negocios en el mercado se ven disminuidas , en ese caso tendrían que optar por alguna estrategia para mantener el mercado actual y no permitir que el nuevo negocio los capte. En el caso de que el nuevo integrante tenga una gran fortaleza se deberá conocer cual es la principal estrategia que esta empleando y superarla o crear una nueva.

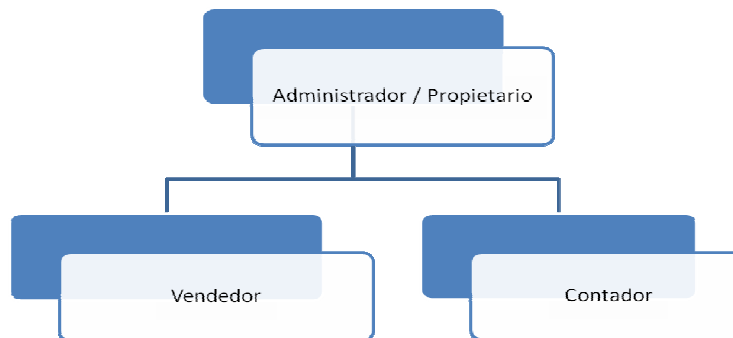
No seria preciso determinar si la competencia ante el ingreso de un nuevo integrante rebajaría sus precios, reforzaría su fuerza de ventas, profundizaría inversión en creación de marca, promoción, merchandising, haría promoción de productos, etc, pues esto depende de variables y las estrategias que se van creando de acuerdo a los movimientos que tiene la competencia.

7.15 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La orientación estratégica del negocio estará orientada hacia el mercado, pues de esta manera se podrán conocer las necesidades de los clientes y que esperan estos de los productos actuales o cuales son sus preferencias, al conocer esto se podrían establecer las necesidades dentro del negocio para cumplir estas expectativas y se podrán crear estrategias para satisfacer dichas necesidades y así hacer que los clientes se sientan conformes con el producto y no busquen otras alternativas.

7.16 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 8. Esquema Organizacional



La estructura organizacional del negocio será orgánica, ya que al ser un negocio relativamente pequeño no requiere de grandes exigencias, simplemente hace evaluación de los resultados y busca lograr los objetivos establecidos para un buen desarrollo del mismo.

Se considera participativa porque se tendrán en cuenta comentarios o sugerencias de quienes conforman el equipo de trabajo.

El proceso o desempeño organizacional se cumplirá enfatizando la toma de decisiones individual, ya que solo es un socio quien es responsable de cualquier situación en el negocio, sin embargo estas decisiones se tomaran teniendo en cuenta todas las recomendaciones o sugerencias que el equipo de trabajo haya podido dar.

Se respaldará el trabajo en el equipo, ya que de esta manera es mas eficiente y rápido alcanzar los objetivos establecidos ya que todo el equipo de trabajo estar buscando un objetivo común para el bienestar general.

Además con el trabajo en equipo se podrán determinar las fallas que se estén teniendo en el negocio, ya que cada persona se preocupara por realizar de la mejor manera las tareas asignadas y podrá discutir con los demás el desempeño de las mismas.

Además es importante que cada persona conozca las tareas de los demás para que puedan colaborar en el momento en que se requiera.

Con el objetivo de que el negocio tenga un buen desarrollo se mantendrá actualizado el personal con las nuevas técnicas o noticias que haya sobre el

sector o mercado, para que así puedan aportar y entre todos crear estrategias para el bienestar del negocio.

7.17 ACTITUD O VOCACIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL RIESGO

El negocio a pesar de ser pequeño tratara de mantener preparado para cualquier inconveniente que se presente en el desarrollo del mismo, el principal riesgo que se podría presentar es que en el mercado actualmente hay muchos restaurantes de comidas rápidas y tienen gran recordación en los consumidores, lo que abarcan un gran numero de posibles compradores de los productos, sin embargo al ser un negocio con un concepto diferenciador podría llamar la atención y tener un excelente desempeño.

7.18 COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO

Se espera que con el análisis realizado el negocio llegue a ser competitivo en su etapa de crecimiento, pues se debe tener en cuenta que en el mercado hay competencia, sin embargo con las estrategias establecidas y al ser un negocio diferenciador podrá llamar la atención de los consumidores, convirtiéndola en una empresa innovadora que podrá acapara gran parte del mercado.

El negocio se anticipara a este cambio con un análisis permanente de la demanda, conociendo sus preferencias y gustos, para así crear estrategias y estar igual o por encima de la competencia y preparada para los cambios del mercado que son constantes.

Para mejorar el desempeño del producto o del negocio en general es posible encontrar entidades que puedan aportar la información necesaria para conocer los movimientos del mercado y de la competencia, uno de ellos es la Cámara de Comercio donde se encuentra información del sector, el DANE, entre otras, que estudian constantemente el mercado para conocer su desarrollo y cambios, y para llegar a investigaciones más precisas seria interesante apoyarse en las investigaciones realizadas por ANIF y Fedesarrollo.

.

El negocio será administrado por el emprendedor del proyecto, quien tiene el conocimiento y la claridad de lo que espera del negocio, además es la persona indicada para llevar a cabo las estrategia establecidas, pues conoce el proceso de desarrollo del mismo, teniendo en cuenta todos los puntos analizados y colocando en practica todo lo planteado en el plan de negocio, para que los resultados sean positivos.

7.19 MANEJO DE CONTINGENCIAS

Es importante que el negocio tenga un manejo claro de contingencias ya que el sector en el que se encuentra es muy vulnerable a los cambios del mercado, además es un mercado competido, razón por la cual se crearan estrategias para permanecer en el y ser un competidor fuerte para quienes ya se encuentran posicionados.

Actualmente la tendencia a productos personalizados es la oportunidad con la que este negocio quiere ingresar al mercado, ofreciendo productos que pueda satisfacer las necesidades de cada consumidor, basándose en sus gustos y preferencias, con un precio asequible y competitivo.

El negocio será competitivo, manteniéndose en el mercado con una estrategia definida sobre bajos costos, calidad y diferenciación de producto.

Cuadro 63. Tipos de bienes transables y estrategia básica

TIPO DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE DIRECCION
COMMODITYS Productos vendidos sin mayores procesos de transformación (agrarios) o que han estancado su proceso evolutivo industrial (jabones en barra, azúcar, café y otros)	VENTAJA COMPETITIVA DE COSTO Se produce grandes volúmenes a un bajo costo, para mantener un precio de venta bajo. Se pone fuertes controles en producción, no hay investigación y desarrollo.
DE VALOR AGREGADO Bienes susceptibles de modificar, innovar en su diseño, composición y uso, frente a los de los competidores directos e indirectos.	VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN Se busca ofrecer un producto único a un precio competitivo. Hay investigación y desarrollo de producto, excelente servicio y sofisticación productiva.

7.20 ALTERNATIVAS DE RIESGO

El principal riesgo para salirse del negocio es que el concepto de negocio como personalizado y el producto no tengan el nivel de aceptación esperado por los consumidores y no se logren las ventas estimadas, igualmente la saturación del mercado donde los clientes pueden seleccionar entre la gran variedad de productos que se encuentran actualmente.

8. ESTRUCTURA FINANCIERA

8.1 INVERSIÓN REQUERIDA

Cuadro 64. Inversión Requerida

Inversion total requerida		
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria (Estación Refrigeradora)	\$ 6.273.280	
Equipo o herramientas (Estufa, Mesones, Freidora, Plancha, Gramera)	\$ 2.000.000	
Muebles de oficina (Registradora y Utensilios de cocina)	\$ 1.500.000	
Computadores (haga relación)		
Software		
Locales (mini show room)		
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)		\$ 9.773.280
Contratos de asociación		
Registro de marcas (DELIGHT GOURMET)	\$ 688.000	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES (2)		\$ 688.000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)		\$ 10.461.280
Cartera (según política establecida)	\$ 0	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 985.396	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 123.174	
=SUBTOTAL KTNO (4)		\$ 862.221
+ Costo fijo (para un periodo considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 3.230.339	\$ 3.230.339
= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)		\$ 4.092.560
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)		
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 100.000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 200.000	
SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)		\$ 300.000
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)		\$ 4.392.560
INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)		\$ 14.853.840

8.1.1 Financiación de la inversión requerida

Cuadro 65. Financiación de la inversión requerida

Financiación de la Inversión Requerida							
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA							
Fuentes de financiación 1	Valor a financiar 2	Participación % 3=2/IT	Destinación de recursos 4	Condiciones de financiación			
				Línea 5	Plazo 6 Años	Tasa de Interés Anual 7	Forma de pago 8
Emprendedores	\$ 7.853.840	52,9%	Capital de trabajo (KT)	-	-	-	Utilidades y flujo de caja libre
Inversores K de riesgo		0,0%	(KT) y Activos Fijos (AF)	-	-	-	Utilidades y flujo de caja libre
Banco 1	\$ 0	0,0%	Activos Fijos (AF)	Ordinaria	0	0%	Trimestre vencido
Banco 2	\$ 0	0,0%	Activos Fijos (AF)	Fomento	0	0%	Trimestre vencido
Banco 3	\$7.000.000	47,1%	Activos Fijos (AF)		5	21%	Trimestre vencido
Total	\$ 14.853.840	100,0%	Inversión	-		-	-

8.2 VALORACIÓN DEL MARGEN CONTRIBUTIVO UNITARIO

Cuadro 66. Valoración Del Margen Contributivo Unitario

Valoración del Margen de Contribución Unitario - Nacional								
VALORACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO								
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	% Mcu Año 1	% Mcu Año 2	% Mcu Año 3	% Mcu Año 4	% Mcu Año 5	El Mcu es		
						B	R	M
Sándwich Sencillo	35%	35%	35%	35%	35%	X		
Sándwich Pollo Desmechado	45%	45%	45%	45%	45%	X		
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	45%	45%	45%	45%	45%	X		
Ensalada Hawaiana	45%	45%	45%	45%	45%	X		
Ensalada Pollo	45%	45%	45%	45%	45%	X		

8.3 PARTICIPACIÓN EN VENTAS NACIONALES

Cuadro 67. Participación En Ventas Nacionales

Participación en Ventas % Nacional					
Participación en Ventas %					
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sándwich Sencillo	25%	25%	25%	25%	25%
Sándwich Pollo Desmechado	15%	15%	15%	15%	15%
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	30%	30%	30%	30%	30%
Ensalada Hawaiana	15%	15%	15%	15%	15%
Ensalada Pollo	15%	15%	15%	15%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

8.4 DEPRECIACIÓN

Cuadro 68. Depreciación

Activo	Valor	Costo fijo mes depreciación
Vehículos	\$ 0	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 6.273.280	\$ 52.277
Muebles y enseres	\$ 1.500.000	\$ 12.500
Edificios	\$ 0	\$ -
TOTAL	\$ 7.773.280	\$ 64.777

ANUAL	\$ 777.328
--------------	-------------------

8.5 ESTRUCTURA DE COSTOS

8.5.1 Fijos Mensuales

Cuadro 69. Costos Fijos Mensuales

COSTOS FIJOS		
Rubros	Parcial	Subtotal
Generales de Administración		
Arriendo	\$ 400.000	
Aseo	\$ 50.000	
Cafetería		
Papelería		
Salarios Administrativos	\$ 1.000.000	
Prestaciones sociales (39.01% de Salario administrativo)	\$ 390.100	
Parafiscales anexos a nómina (9% de salario administra.)	\$ 90.000	
Seguros de vida		
Seguros de activos		
Depreciación	\$ 64.777	
Impuestos directos		
Servicios públicos		
Contador	\$ 200.000	
Subtotal Generales de Administración (1)		\$ 2.194.877
Generales de ventas:		
Salarios fijos vendedores de mostrador	\$ 496.900	
Prestaciones sociales (39.01%)	\$ 193.841	
Parafiscales anexos a nómina (9%)	\$ 44.721	
Auxilio de vehículo		
Envíos a clientes		
Merchandising (Marca)	\$ 100.000	
Publicidad (Marca)	\$ 200.000	
Promoción (Marca)	\$ -	
Otros rublos (Nómbrellos)		
Subtotal Generales Ventas (2)		\$ 1.035.462
Total Costos o Gastos Fijos (3=1+2)		\$ 3.230.339

8.5.2 Costos Variables

Cuadro 70. Costos Variables

COSTOS VARIABLES				
Línea 1	Costo Materiales CVUM 2	Costos Indirectos CIFv 3	Costo Trabajadores CMOD 4	Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4
Sándwich Sencillo	\$ 2.685	\$ 496	\$ 1.332	\$ 4.513
Sándwich Pollo Desmechado	\$ 2.611	\$ 496	\$ 1.332	\$ 4.439
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$ 2.993	\$ 496	\$ 1.332	\$ 4.821
Ensalada Hawaiana	\$ 1.721	\$ 496	\$ 1.332	\$ 3.549
Ensalada Pollo	\$ 2.053	\$ 496	\$ 1.332	\$ 3.881

8.5.2.1 Descripción de los costos fijos más la cuota del banco:

Cuadro 71. Costo Fijo

Costo fijo	
Costos fijos Mensuales	\$ 3.230.339
cuotas banco Mensuales	\$ 191.222
CF	\$ 3.421.561

8.5.3 Punto De Equilibrio

Cuadro 72. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Mcupp	\$ 3.248
Costos fijos Pe	\$ 3.421.561
Pe	1.054

8.5.3.1 Cómo alcanzar el PE a partir de cada línea de producto

Cuadro 73. Alcance Del PE

Líneas 1	Unidades de Pe 2	% Partic. en ventas 3	Producción y venta x línea 4=(2)*(3)
Sándwich Sencillo	1.258	25%	263
Sándwich Pollo Desmechado		15%	158
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)		30%	316
Ensalada Hawaiana		15%	158
Ensalada Pollo		15%	158
TOTAL		100%	1.054

8.5.3.2 Tiempo esperado para alcanzar el PE en meses

Cuadro 74. Tiempo Esperado

Tiempo Esperado Para Alcanzar En Punto De Equilibrio En Meses	6
--	----------

PROYECCION DE VENTAS AÑO 1				
mes 1	=	Pn y VTAS por	=	176
mes 2	=	mes 1+	=	351
mes 3	=	mes 2+	=	527
mes 4	=	mes 3+	=	702
mes 5	=	mes 4+	=	878
mes 6	=	mes 5+	=	1.054
Subtotal ventas primer semestre				3.688
mes 7	=	mes 6+	=	1.229
mes 8	=	mes 7+	=	1.405
mes 9	=	mes 8+	=	1.580
mes 10	=	mes 9+	=	1.756
mes 11	=	mes 10+	=	1.932
mes 12	=	mes 11+	=	2.107
subtotal ventas segundo semestre				10.009
TOTAL VENTAS AL AÑO				15.000

8.5.3.3 Estructura de costos para PE

Cuadro 75. Estructura De Costos para PE

Estructura de costos para Pe							
ESTRUCTURA DE COSTOS DE Pe							
Línea 1	Cvu 2	%MCu 3	Pvu 4	% Part. Vta. 5	Unidades de Pe 6	Ventas de Pe 7=(4)*(6)	Costo Variable total de Pe 8=(2)*(6)
Sándwich Sencillo	\$ 4.513	35%	\$6.943	25%	263	\$ 1.828.781	\$ 1.188.708
Sándwich Pollo Desmechado	\$ 4.439	45%	\$8.070	15%	158	\$ 1.275.428	\$ 701.486
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$ 4.821	45%	\$8.765	30%	316	\$ 2.770.549	\$ 1.523.802
Ensalada Hawaiana	\$ 3.549	45%	\$6.453	15%	158	\$ 1.019.795	\$ 560.888
Ensalada Pollo	\$ 3.881	45%	\$7.057	15%	158	\$ 1.115.311	\$ 613.421
TOTAL				100%	1.054	\$ 8.009.865	\$ 4.588.304

Cuadro 76. Estado de Resultados

Estado de Resultados de Pe Proyecto Emprendedores e Inversores Asociados	
Ventas	\$ 8.009.865
- CMV	\$ 4.588.304
= Utilidad Bruta	\$ 3.421.561
- CF	\$ 3.421.561
= Utilidad de Pe	\$ -

Cuadro 77. Estructura de Costos Nacional

Estructura de costos – Nacional						
ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO 1						
Portfolio de productos (1)	Cvu (2)	Mcu % (3)	Pvu (4)	Mcu \$ (5)=(4)-(2)	Partic. Venta % (6)	Mcupp (7)=(5)*(6)
Sándwich Sencillo	\$ 4.513	35%	\$ 6.943	\$ 2.430	25%	\$ 608
Sándwich Pollo Desmechado	\$ 4.439	45%	\$ 8.070	\$ 3.632	15%	\$ 545
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$ 4.821	45%	\$ 8.765	\$ 3.944	30%	\$ 1.183
Ensalada Hawaiana	\$ 3.549	45%	\$ 6.453	\$ 2.904	15%	\$ 436
Ensalada Pollo	\$ 3.881	45%	\$ 7.057	\$ 3.176	15%	\$ 476
					TOTAL	\$ 3.248

8.6 PROYECCION DE VENTAS

Cuadro 78. Proyección de Ventas

Variables influyentes	Porcentaje	Ventas proyectadas	
en ventas	de incidencia	Parcial	Subtotal
Ventas año anterior			15.000
Mas F: factores específicos de ventas			
a) Creación de marca: publicidad, promoción y merchandasing	1%	150	
b) Incremento y experiencia de fuerza de ventas	1%	150	
c) Más y mejores canales de comercialización	1%	150	
Subtotal incremento en ventas por F			450
Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO F			15.450
Más E: factores económicos			
a) Inversión de competidores en publicidad	1%	155	
b) Crecimiento del ingreso per cápita	0%	-	
Subtotal incremento en ventas por E			155

Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO E			15.605
Más A: factores administrativos			
a) Aplicabilidad del plan cumpliendo objetivos	1%	156	
b) Compromiso del equipo emprendedor	1%	156	
Subtotal incremento en ventas por A			312
Igual Pv: PROYECCIÓN DE VENTAS (AÑO 2)			15.917
Incrementos en Ventas		6,1%	

8.6.1 Pronóstico de Ventas

Cuadro 79. Pronostico de Ventas

Año	Unidades Presupuestadas	Incremento en ventas por tendencia base	Incremento porcentual en ventas por posicionamiento	Variación porcentual año siguiente
-1	2 = (5)*(2)	0	-4	5 = (3)+(4)
1	15.000	0,00%	0%	0,00%
2	15.750	5%	0%	5,00%
3	17.873	5%	0%	5,00%
4	18.767	5%	0%	5,00%
5	19.705	5%	0%	5,00%

8.6.1.1 Pronóstico de ventas en unidades

Cuadro 80. Pronóstico de Ventas en Unidades

Año	Unidades Presupuestadas	VENTAS UNIDADES MES
-1		
1	15.000	1250
2	15.750	1313
3	17.873	1489
4	18.767	1564
5	19.705	1642

8.6.2 Estructura de costos y comportamiento de ventas año 1

Cuadro 81. Estructura De Costos y Ventas Año 1

Estructura de costos y comportamiento de ventas año 1 – Nacional								
Línea	Cvu	%Mcu	Pvu	MCU\$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
-1	-2	-3	-4	5= (4)-(2)	-6	-7	(8)=(4)*(7)	(9)=(2)*(7)
Sándwich Sencillo	\$4.513	35%	\$ 6.943	\$2.430	25%	3.750	\$26.036.250	\$16.923.563
Sándwich Pollo Desmechado	\$4.439	45%	\$ 8.070	\$3.632	15%	2.250	\$18.158.195	\$ 9.987.008
Sándwich Mixto (Jamón - Pollo)	\$4.821	45%	\$ 8.765	\$3.944	30%	4.500	\$39.444.136	\$21.694.275
Ensalada Hawaiana	\$3.549	45%	\$ 6.453	\$2.904	15%	2.250	\$14.518.767	\$ 7.985.322
Ensalada Pollo	\$3.881	45%	\$ 7.057	\$3.176	15%	2.250	\$15.878.618	\$ 8.733.240
TOTAL					100%	15.000	\$114.035.967	\$65.323.407

8.6.2.1 Estado De Resultados Proyectado

Cuadro 82. Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados, años 1 a 5, con Análisis Vertical y Horizontal, Emprendedores e Inversores Asociados								
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO								
RUBRO	AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal. Hor	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal hori
Ventas	\$ 114.035.967	100%	\$ 124.955.656	100%	9,6%	\$ 146.154.731	100%	17,0%
- CMV	\$ 65.323.407	57%	\$ 71.580.530	57%	9,6%	\$ 83.743.452	57%	17,0%
= Utilidad Bruta	\$ 48.712.560	43%	\$ 53.375.126	43%	9,6%	\$ 62.411.279	43%	16,9%
- CF	\$ 38.764.068	34%	\$ 40.508.451	32%	4,5%	\$ 42.047.773	29%	3,8%
= Utilidad operacional	\$ 9.948.492	9%	\$ 12.866.675	10%	29,3%	\$ 20.363.507	14%	58,3%
- Intereses Banco	\$ 1.402.755	1%	\$ 1.200.181	1%	-14,4%	\$ 951.598	1%	-20,7%
= Util. Sin impuestos	\$ 8.545.737	7%	\$ 11.666.494	9%	36,5%	\$ 19.411.909	13%	66,4%
- Imporrenta	\$ 2.820.093	2%	\$ 3.849.943	3%	36,5%	\$ 6.405.930	4%	66,4%
= Utilidad neta	\$ 5.725.644	5%	\$ 7.816.551	6%	36,5%	\$ 13.005.979	9%	66,4%

Cuadro 83. (Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
RUBRO	AÑO 4			AÑO 5		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor
Ventas	\$ 158.882.126	100%	8,7%	\$ 166.826.232	100%	5,0%
- CMV	\$ 91.035.922	57%	8,7%	\$ 95.587.718	57%	5,0%
= Utilidad Bruta	\$ 67.846.203	43%	8,7%	\$ 71.238.513	43%	5,0%
- CF	\$ 43.561.492	27%	3,6%	\$ 43.561.492	26%	0,0%
= Utilidad operacional	\$ 24.284.711	15%	19,3%	\$ 27.677.021	17%	14,0%
- Intereses Banco	\$ 646.555	0%	-32,1%	\$ 272.231	0%	-57,9%
= Util. Sin impuestos	\$ 23.638.155	15%	21,8%	\$ 27.404.791	16%	15,9%
- Imporrenta	\$ 7.800.591	5%	21,8%	\$ 9.043.581	5%	15,9%
= Utilidad neta	\$ 15.837.564	10%	21,8%	\$ 18.361.210	11%	15,9%

8.6.2.2 Flujo de Caja Libre

Cuadro 84. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA LIBRE					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ 5.725.644	\$ 7.816.551	\$ 13.005.979	\$ 15.837.564	\$ 18.361.210
+ Depreciaciones y amortizaciones de diferidos*	\$ 777.328	\$ 777.328	\$ 777.328	\$ 777.328	\$ 777.328
+ Intereses	\$ 1.402.755	\$ 1.200.181	\$ 951.598	\$ 646.555	\$ 272.231
= Flujo de Caja Bruto (FCB)	\$ 7.905.727	\$ 9.794.060	\$ 14.734.905	\$ 17.261.448	\$ 19.410.768
-Aumento del capital de trabajo neto operativo** (KTNO)	\$ -	\$ 82.589	\$ 160.542	\$ 96.255	\$ 60.080
- Aumento en los activos fijos por reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)	\$ 7.905.727	\$ 9.711.471	\$ 14.574.363	\$ 17.165.192	\$ 19.350.688

8.6.2.3 VPN

Cuadro 85. VPN

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tasa de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (I ₀)
1	7.905.727	23,1%	\$ 14.853.840
2	9.711.471	23,1%	
3	14.574.363	23,1%	
4	17.165.192	23,1%	
5	19.350.688	23,1%	
			\$ 20.097.624

8.6.2.4 TIR

Cuadro 86. TIR

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tas de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (I ₀)	AÑOS	Flujo de Caja Libre
1	\$ 7.905.727		\$ -14.853.840	Inve r. 1	\$ -14.853.840
2	\$ 9.711.471			1	\$ 7.905.727
3	\$ 14.574.363			2	\$ 9.711.471
4	\$ 17.165.192			3	\$ 14.574.363
5	\$ 19.350.688			4	\$ 17.165.192
		TIR	67,9%	5	\$ 19.350.688

9. CONCLUSIONES

El mercado de comidas rápidas es un mercado saturado en la ciudad de Tuluá, sin embargo lo que hace que el desarrollo de un negocio tenga aceptación, es la innovación y diferenciación del producto, además este sector se encuentra en crecimiento lo que hace que sea una oportunidad para ingresar a nuevos mercados.

Deligth Gourmet es una idea de negocio que busca innovar en la nueva tendencia del mercado, en cuanto a los productos personalizados, pues de esta manera se logran satisfacer de una forma directa las necesidades de cada consumidor.

Durante la investigación del proyecto se encontró viable la creación del restaurante Delight Gourmet, el cual consiste en la elaboración de sándwich y ensaladas personalizados, es decir los consumidores podrán seleccionar sus ingrediente.

Se puede concluir que el entorno general a pesar de la crisis económica que se presenta actualmente, el panorama general es favorable. En el sector de comidas rápidas en la ciudad de Tuluá no se encuentra una competencia directa en cuanto al concepto de negocio hacia a los productos personalizados, lo que lo hace un negocio diferenciador. A pesar de que hay otros competidores fuertes que ofrecen el mismo portafolio del producto el valor agregado que tiene DELIGHT GOURMET, hará la diferencia; sin embargo se debe tener en cuenta que puede existir el riesgo de entrada de competidores debido al crecimiento del sector.

Con el estudio de mercado se estableció, que a pesar de la competencia que se encuentra en el sector hay un mercado potencial considerable y que hay nichos de mercado que no han sido satisfechos, lo que genera una oportunidad para la creación del nuevo negocio.

El mercado potencial de Delight gourmet, esta conformado por personas entre 20 y 44 años, de estrato 3, 4, 5 y 6, de la ciudad de Tuluá, con un valor de \$ 557.362.194. De este mercado se determinó el 50% como mercado objetivo de acuerdo a los resultados de la encuesta con el elemento de si consumían o no sándwich y ensaladas, los cuales representan un valor de \$ 278.681.097. Teniendo en cuenta la capacidad instalada, se estima el 2% como porcentaje de la

participación de mercado que se quiere obtener lo que en cifras representaría \$ 13.934.055.

El análisis técnico – operativo determinó que no es necesario maquinaria o tecnología avanzada para la elaboración de producto, se requiere mano de obra con experiencia en el sector.

El análisis del área de talento humano, determinó la mano de obra requerida y disponible en el mercado, el sistema de contratación, escala salarial y la seguridad necesaria en el trabajo.

En el área organizacional y legal se estableció una definición clara y concisa de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Se creó su estructura organizacional y el tipo de sociedad conformada.

El capital necesario para la puesta en marcha del negocio es de (\$14.853.840) de los cuales se financian \$7.000.000 a una tasa del 21% efectivo anual.

El proyecto financieramente es viable ya que factores como el VPN con \$ 20.097.624 y la TIR con un (67,9%) permiten ratificar que la viabilidad económica del proyecto desarrollado es factible, igualmente se obtienen flujos de caja positivos en los primeros 5 años.

BIBLIOGRAFIA

BERMEJO, Manuel. RUBIO, Isabel. DE LA VEGA, Ignacio. La creación de la empresa propia: Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

Brandt, S.C.: Entrepreneur The 10 Commandments for Building a Growth Company. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

CÓMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS 2. [En línea]. [Consultado Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/9C78FBD7-CB6A-4C88-AE68-FBC8A50F239E/0/CÓMOARMARUNPLANDENEGOCIOS2.doc

CODIGO DE PRACTICAS DE HIGIENE PARA LOS ALIMENTOS PRECOCINADOS Y COCINADOS UTILIZADOS EN LOS SERVICIOS DE COMIDAS PARA COLECTIVIDADES [en línea]. FAO y OMS, 2009. [Consultado Abril de 2009]. Disponible en Internet: www.codexalimentarius.net/download/standards/25/CXP_039s.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Índice de precios al consumidor [en línea]. Bogotá D.C., DANE, 2009. [Consultado febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipc_ene09.pdf

El incierto 2009 [en línea]. Colombia: Portafolio, 2009. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/gonzalopalaurivas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4491833.html

El ingrediente secreto [en línea]: Un Mercado Apetitoso. Colombia: Poder 360°, 2008. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=371

Expectativas Comercio 2008 [en línea]: Expectativas de Comerciantes le apuntan a un Crecimiento Sostenido para el 2008. Valle del Cauca: Fenalco, 2008. [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet:

http://www.fenalcovalle.com/noticias/ver/id_noticia=B4C998A7-5396-8707-C790-F0A7FD6801CE&_id=38

La Empresa Unipersonal [en línea]. Confecámaras, 2009. [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=83:La%20Empresa%20Unipersonal&catid=48:Gu%C3%ADa%20para%20el%20Empresario%20&Itemid=100

Normas Técnicas para Restaurantes y Hoteles [en línea]. Bogotá D.C.: Revista La barra, 2009. [Consultado Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>

OLLÉ Montserrat. PLANELLAS Marcel. MOLINA Jordi. TORRES Diego. ALFONSO, Joan M. HUSENMAN Samuel. SEPÚLVEDA Pedro. MUR Ignacio. El Plan de Empresa: Como planificar la creación de una empresa. México: Alfaomega, 1998. 166 p.

PROYECCIONES LA BARRA 2009. [En línea]: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá D.C: Revista La Barra. [Consultado Febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/proyecciones/PROYECCIONES_2009.pdf

Pronóstico Económico para Colombia en 2009 [en línea]. Colombia: Jairo Angarita Navarro, 2008. [Consultado Enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.ciudadocana.com/secciones.php?seccion=art_noti&id=1179

Presidencia de la República [en línea]: Constitución Política de Colombia. [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>

RAMIREZ & CAJIGAS. Proyectos Inversión Competitivos. [CD].Universidad Nacional de Colombia, 2004. 1 CD's.

Reseña sobre Colombia [en línea]: Avances en el desarrollo. Grupo del Banco Mundial, 2009 [consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COLUMBIAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20235281~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:455460,00.html>

Salario mínimo del 2009 quedó en \$497.000; subió porcentaje de inflación causada del 2008 [en línea]. Colombia: Portafolio, 2009. [Consultado Marzo de 2009]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-12-30/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4740664.html

Sistemas de Producción [en línea]: Clasificación de sistemas productivos. [consultado Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos12/pubenint/pubenint.shtml>

Tuluá, Valle del Cauca. [En línea]. [consultado Noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=551275>

Tendencia Económica [en línea]: Informe Mensual de FEDESARROLLO 81. Bogotá D.C: Enero de 2009. [Consultado Febrero de 2009] Disponible en Internet: <ftp://ftp.fedesarrollo.org.co/pub/te/2009/81.pdf>

Tendencia Económica [en línea]: Informe Mensual de FEDESARROLLO 80. Bogotá D.C: Enero de 2009. [Consultado Febrero de 2009] Disponible en Internet: <ftp://ftp.fedesarrollo.org.co/pub/te/2008/80.pdf>

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Emprendedor. [Consultado Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>

2009, Un año difícil para la economía colombiana [en línea]: Consumo privado. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda [consultado Febrero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html